

# KAUFST DU NOCH ODER SUBSCRIBST DU SCHON?

Vorteile und Herausforderungen  
von Abonnement-Modellen

Ogilvy

BERND KUNKEL  
ISABELLE SCHNELLBÜGEL



# ABSTRACT



**D**as Wachstum von abonnementbasierten Geschäftsmodellen im letzten Jahrzehnt war erstaunlich. Die Umsätze von Abo-Geschäften wuchsen etwa fünfmal schneller als die Umsätze der S&P 500-Unternehmen. Warum ist das so, und wie können andere an diesem Hyperwachstum teilhaben? Schauen wir uns das Abonnement-Geschäftsmodell an. Einer der Haupttreiber dafür ist der Wechsel zu einem verbraucherzentrierten Denken, zu ständiger Innovation und zum Konzept, das wir als „Perpetual Beta“ kennen, also

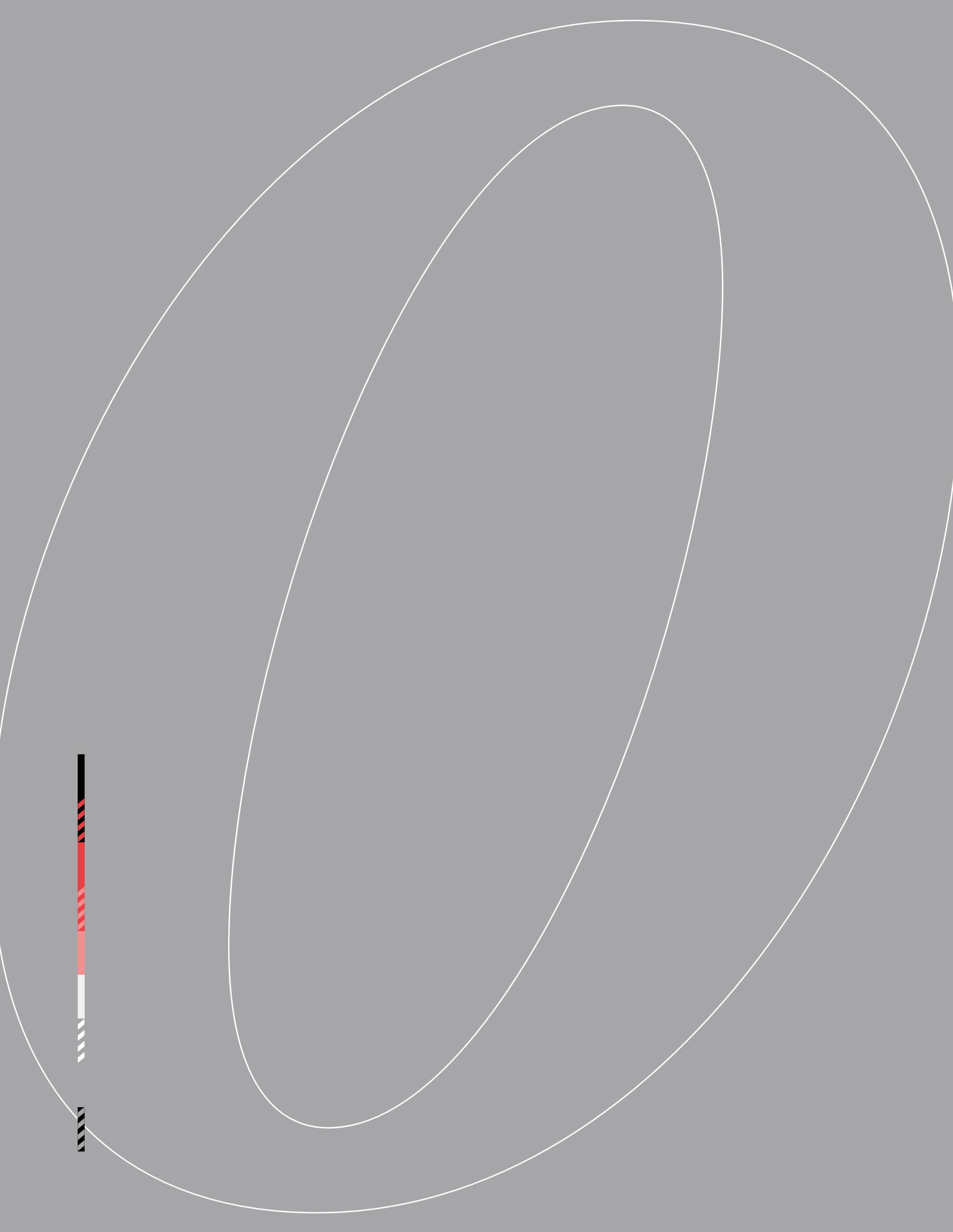
die kontinuierliche Verbesserung des Produkts oder des Service. Dies wurde durch Daten und neue Produktions- und Liefermethoden ermöglicht.

In diesem Whitepaper beleuchten wir den Weg zum Abonnement, untersuchen einige alternative und ergänzende Ansätze zu Geschäftsmodellen und Innovationen und gewichten die Vorteile und Herausforderungen des Abonnement-Modells. Am Ende zeigen wir einige Leitprinzipien für Abonnements auf, die für viele Segmente von B2B bis B2C und von Produkt bis Service gelten.



## Übersicht

0. Die Herausforderung: Innovation	4
1. Abonnements	10
2. Was sagt der Markt zu Abonnements?	14
3. Abonnement-Typen	18
4. Gründe, zum Abonnement zu wechseln	22
5. Abonnement-Kund:innen	30
6. Wie Abonnements an die erste Stelle rücken	36
7. Leitlinien für den Start	45
8. Über die Autor:innen	49



# Die Herausforderung Innovation –

Innovation ist der Motor für den Erfolg des 21. Jahrhunderts



Wir alle kennen den Kodak-Moment, wir alle kennen das „One more thing“, mit dem Steve Jobs seine Keynotes beendete. Und wir alle kennen die zahlreichen Marken, die in den letzten Jahren durch innovative Geschäftsmodelle entstanden sind. Sei es AirBnB, das das klassische Gastgewerbe gesprengt, Uber das Taxigewerbe oder Netflix, das den letzten Nagel in den Sarg von Blockbuster geschlagen hat. All diese Beispiele haben eines gemeinsam. Sie haben Innovationen vorangetrieben. Selbst wenn wir uns Netflix und Blockbuster anschauen – mit ähnlicher Ausgangsposition –, beide waren Verleiher von DVDs. Netflix war derjenige, der mit der Lieferung nach Hause innovativ war und den Komfortaspekt der CX auf die Spitze getrieben hat, während Blockbuster in seinem stationären Geschäft verharrte.

Selbst die deutschen B2B-Global-Champions – wie sie sich selbst gerne nennen – sind endlich aufgewacht und haben erkannt, dass sie, um zu überleben, anfangen müssen, ihre Überzeugungen umzusetzen, egal ob es sich dabei um einen Giganten wie Volkswagen oder ein KMU aus dem deutschen Hinterland handelt, das die besten Autoteile produziert, die man auf dem Planeten kaufen kann.

„Wenn die Erinnerungen stärker sind als die Träume, ist das Ende nahe. Eine wirklich erfolgreiche Organisation erkennt man an der Bereitschaft, das, was sie erfolgreich gemacht hat, aufzugeben und neu anzufangen.“ (Friedman, 2005)

# Themen und Trends



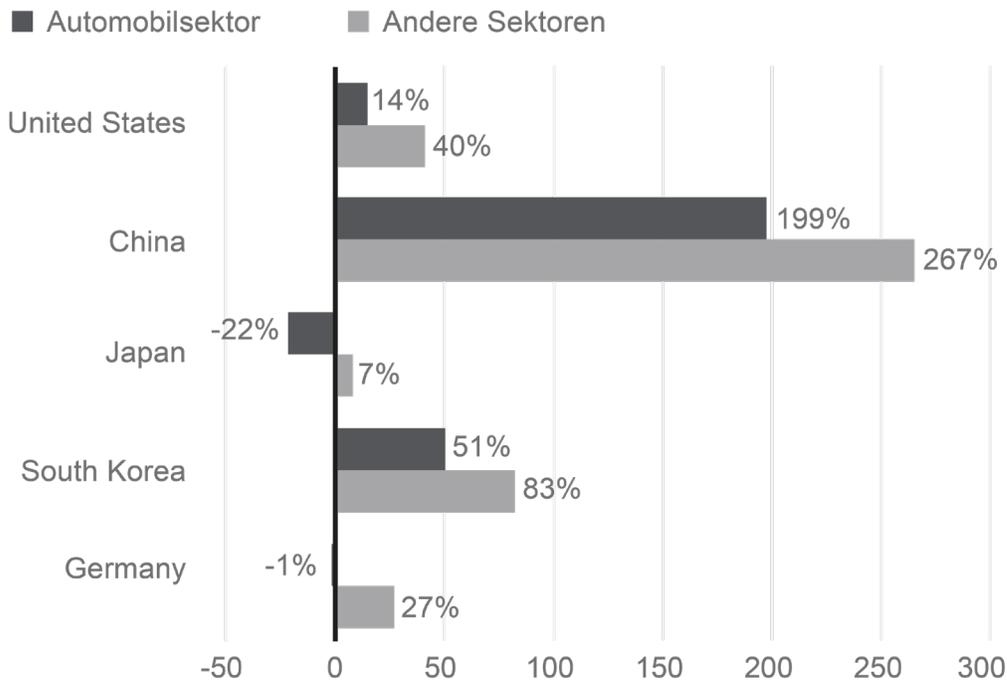
Wir leben im Informationszeitalter. Effizienz wird bald eine Sache von Maschinen sein. Wir müssen mit neuen Produkten und Dienstleistungen innovativ sein.

Die Wahrheit ist – und das gilt besonders für eine hochrangige Industrienation wie Deutschland –, dass die Strategie, etwas auf die effizienteste Art und Weise qualitativ hochwertig zu produzieren, bald nicht mehr ausreichen wird, um im globalen Maßstab wettbewerbsfähig zu bleiben, denn eine Maschine wird in der Lage sein, das Gleiche noch besser, billiger und schneller zu tun. Da Maschinen also immer agiler, vielseitiger und billiger werden, werden wir in Zukunft vielleicht sogar an einen Punkt gelangen, an dem die deutsche Obsession und technische Versiertheit keinen Vorteil mehr bietet. Es wird erwartet, dass 20 Millionen Fabrikarbeitsplätze bis 2030 verschwinden werden.

Oxford Economics fand heraus, dass je repetitiver ein Job ist, desto größer das Risiko ist, dass er verschwindet. Jobs, die mehr Leidenschaft, Kreativität oder soziale Intelligenz erfordern, werden mit größerer Wahrscheinlichkeit auch „in den kommenden Jahrzehnten“ von Menschen ausgeführt werden, heißt es. Das Unternehmen rief Politiker:innen, Wirtschaftsführer:innen Arbeitnehmer:innen und Lehrer:innen dazu auf, darüber nachzudenken, wie die Fähigkeiten der Arbeitskräfte entwickelt werden können, um sich an die zunehmende Automatisierung anzupassen. Etwa 1,7 Millionen Arbeitsplätze im verarbeitenden Gewerbe seien seit 2000 bereits an Roboter verloren gegangen, darunter 400.000 in Europa, 260.000 in den USA und 550.000 in China, so das Unternehmen.<sup>1</sup> Solange wir also innovativ sind, sind wir sicher.

# Der Aufstieg der Roboter

Prozentuale Veränderung beim Einsatz von Robotern zwischen 2011 und 2016



Quelle: Oxford Economics

B B C

**Grafik 1 –**  
Der Aufstieg  
der Roboter

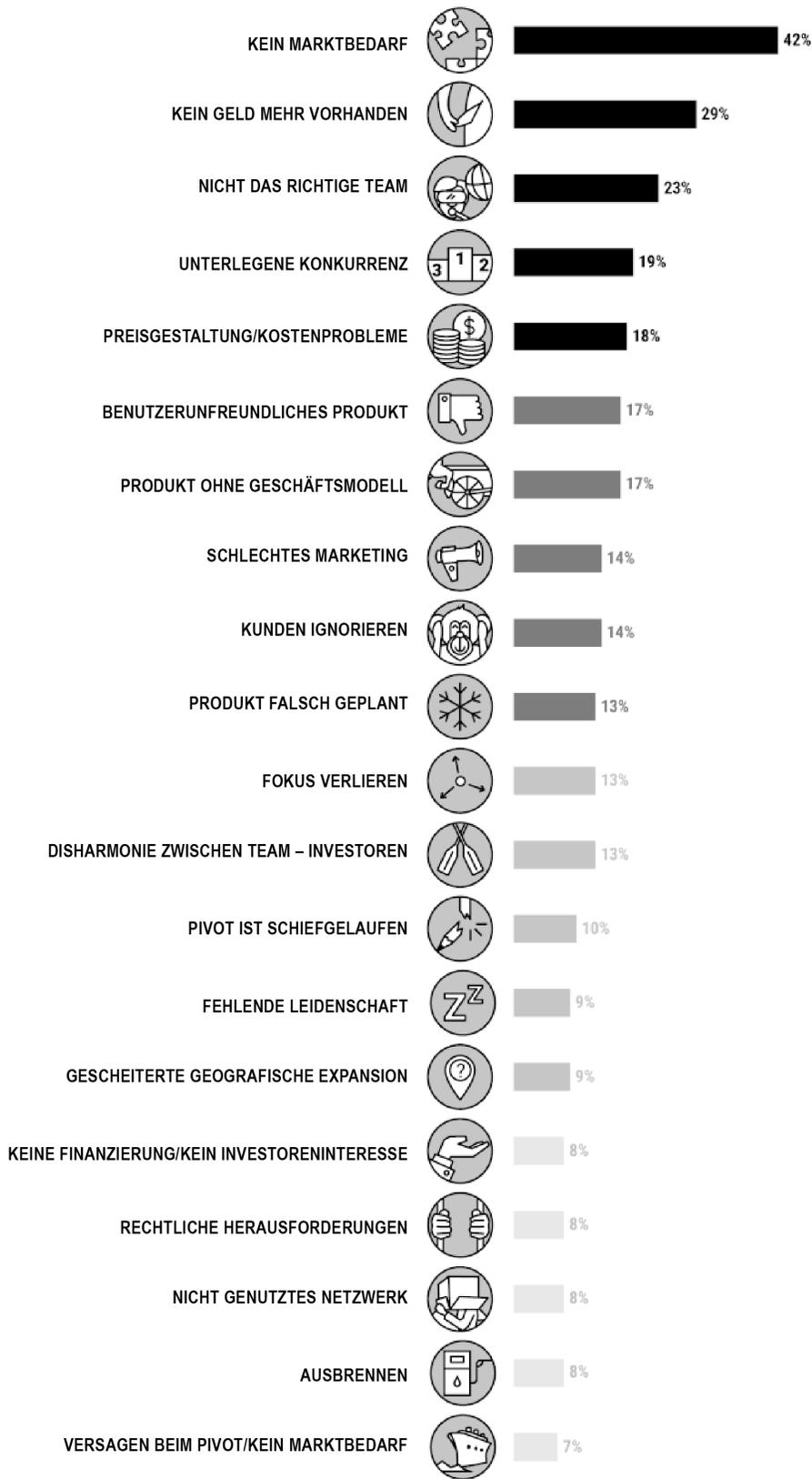
## **BENUTZER:INNENERFAHRUNG SCHLÄGT DEN BESTEN PREIS UND LEIHEN IST DAS NEUE KAUFEN**

Um auf das Beispiel von Netflix und Blockbuster zurückzukommen: Blockbuster mag günstiger gewesen sein (portofreie Lieferung), aber Netflix hatte das bessere Kund:innenerlebnis (Lieferung an die Haustür binnen eines Tages). Der neue Service – die Innovation – setzte sich am Ende gegen den Treiber der Effizienz durch. Auch wenn ihr Produkt – der ausgeliehene Film – genau dasselbe war.

Wir können das seit geraumer Zeit mit Buzzwords sehen, die kommen und gehen. Erinnern Sie sich noch an die „Sharing Economy“? Sie ist auch ein Teil davon – auch wenn sich die Utopie, alles

Mögliche miteinander zu teilen, sehr schnell zu einem viel realistischeren Modell gewandelt hat, Dinge nicht mehr unbedingt besitzen zu müssen, und zu dem Trend, sich „kurzfristigen“ Zugriff auf etwas zu erkaufen, das wir genau in diesem Moment haben wollen. Einer der letzten Trends waren Lime und all die anderen E-Scooter-Anbieter, die jetzt wieder in den Flüssen landen. Dennoch kann man mit Sicherheit sagen, dass der Megatrend von Eigentum zu Zugang und Nutzung bleiben wird.

BASED ON ANALYSIS OF 101 STARTUP POSTMORTEMS  
**Top 20 Reasons Startups Fail**



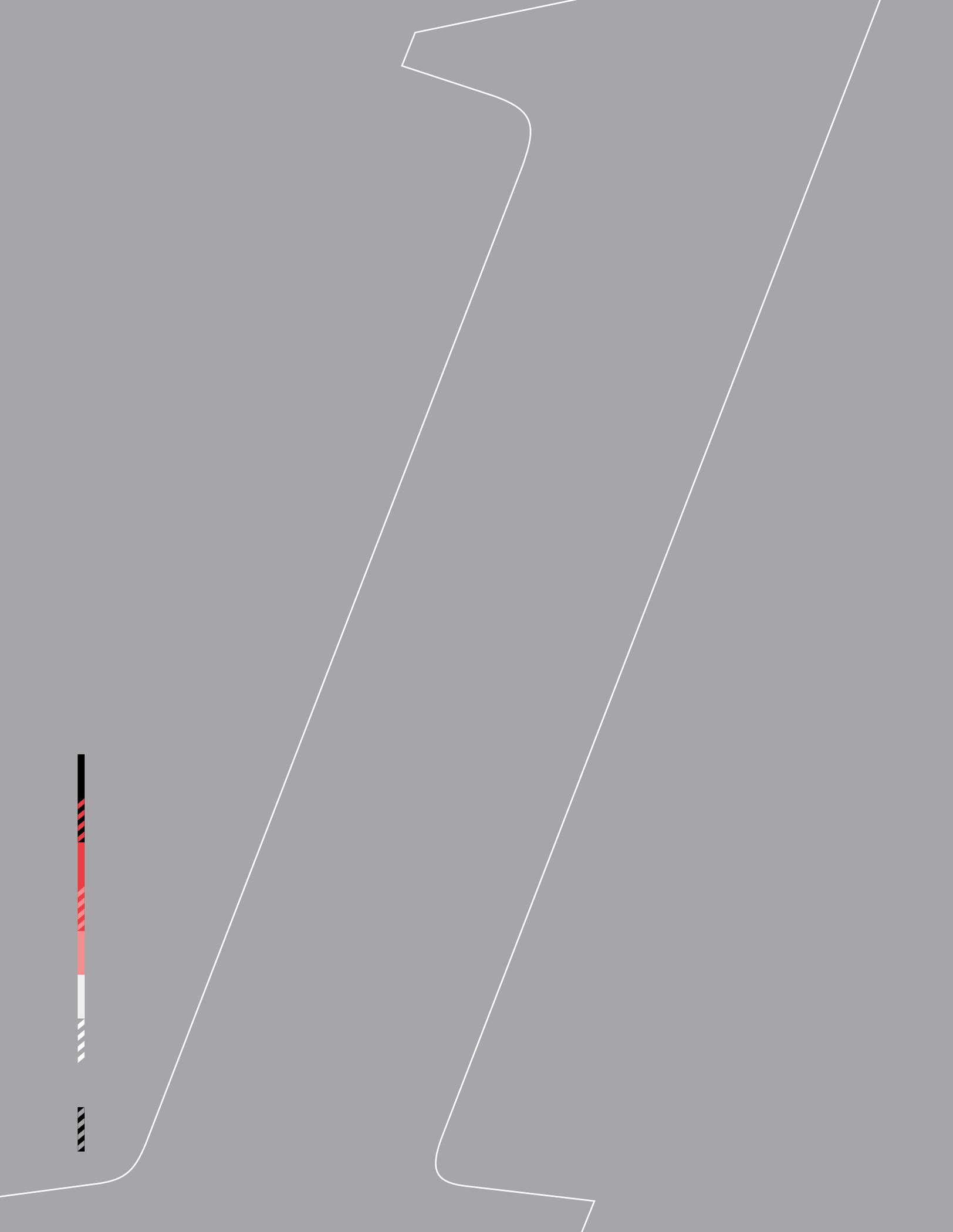
CBINSIGHTS

**Grafik 2** – Die 20 wichtigsten Gründe für den Misserfolg von Startups<sup>2</sup>

## Was ist also das eigentliche Problem, und warum sollte es gelöst werden?

Innovation ist natürlich nichts Neues. Es gibt sie, seit wir existieren. Darum gibt es F&E-Abteilungen, deshalb führen wir Grundlagenforschung an Universitäten durch und darum, in noch viel größerem Ausmaß, spielen wir. Der Drang nach Innovation, nach etwas Neuem ist von frühester Kindheit an in uns verankert. Wir probieren etwas aus, wir scheitern, wir versuchen etwas anderes, und wir haben Erfolg – aber wir tun es. Das Problem, das wir heute im Markt sehen, scheint sich im ersten Teil zu finden. Wir versuchen etwas – wir scheitern. Wir versuchen es mit einem Einheitsmodell für Wachstum und Innovation. Jedenfalls haben wir das in letzten 50 Jahren getan. Und das ist der Grund, weshalb so viele Innovationen scheitern, warum 9 von 10 Produkten in den Regalen nach dem ersten Jahr verschwinden und warum 9 von 10 Startups scheitern. Als Kinder können wir das besser, wir schauen zuerst, was um uns herum passiert. Wir analysieren, wir lernen von anderen, wir scheitern schnell und machen es uns zunutze. Wir sind im wahrsten Sinne des Wortes agil. Das zugrunde liegende Problem eines großen Teils dieser Misserfolge ist jedoch, dass die Innovationen von routinierten Expert:innen hinter verschlossenen Türen entwickelt wurden, ausgehend von einem Standardansatz, hin zu einem Endprodukt, das mit dem Ziel, „Verkaufen, was sonst“, auf den Markt gebracht wird ... Also eine massive

Investition, der es an Kunded:innen-Insight und einem grundlegenden Verständnis, ob der/die Verbraucher:in oder Kunde/Kundin das Produkt überhaupt will (z. B. Grafik Nr. 2: „No market need, cost issues, user un-friendly product, ignore customers ...“), braucht und sogar bereit wäre, dafür zu zahlen. Und da ist das Problem: dafür Geld auszugeben. Das Unternehmen hat dafür gezahlt. Natürlich müssen die Kund:innen dafür bezahlen – sonst ist das Produkt oder die Dienstleistung untragbar. Nun, danke für diese Binsenweisheit – aber wie hoch kann der Preis sein, um eine nötige Anzahl von Käufern/Käuferinnen auf sich aufmerksam zu machen: 50 Euro, 100 Euro, 2.000 Euro, 10.000 Euro, eine Million Euro? (Das letzte Preisschild könnte sich als nützlich erweisen, wenn wir uns mit B2B-Angeboten beschäftigen.) Sie fragen sich jetzt vielleicht, was das mit Abonnements zu tun hat. Es ist die Vorabinvestition für beide. Für das Unternehmen und für die Kund:innen gleichermaßen. Warum sollte ein Unternehmen Milliarden investieren (wie z. B. Quibi<sup>3</sup> mit einem offensichtlich mangelhaften Service und UX), ohne jemals mit seinen Kund:innen gesprochen zu haben? Und warum sollten Kund:innen die genannten Preise für etwas investieren, das sie noch nie ausprobiert haben? Gibt es eine mögliche Lösung für dieses Henne-Ei-Problem? Hier ist Ihre Antwort – ein Abonnement könnte die Lösung sein.



# Abonnements

## Eine Lösung

Ein Abonnement würde die hohen Vorabinvestitionen für Verbraucher:innen und Kund:innen verringern. Wenn es dem aktuellen Abo-Trend folgt - mit der Möglichkeit jederzeit zu kündigen und auf monatlicher Basis neu zu starten, wahrscheinlich sogar noch mehr. Es gibt keine Barriere mehr, etwas zu abonnieren. Als Konsument:in kündige ich einfach, wenn ich es nicht mehr mag, brauche oder benutze. – „Anything as a Service“ – solange es mir nutzt.

Ein Abonnement senkt die Hürden für die Verbraucher:innen deutlich, das Angebot des Unternehmens überhaupt erst zu nutzen. Während der Nutzung sind die Verbraucher:innen in der Regel auch bereit, Feedback zu geben, was sie erleben und auf welche Weise sie das Angebot

wahrnehmen. Sie produzieren nützliche Daten für uns, mit denen wir unser Produkt in einer Art und Weise und mit einer Geschwindigkeit verbessern können, die vorher nicht möglich war.

Ein vielleicht unerwartetes Beispiel bietet Vissmann mit seinem Angebot „Heizung as a Service“. Anstatt meine Zentralheizungsanlage zu kaufen, abonniere ich sie für einen Zeitraum von 20 Jahren – Installation und Wartung inklusive –, was dem/der Verbraucher/ in eine hohe Einmalzahlung erspart und ein problemloses Heizerlebnis bietet, liefert Vissmann Einblicke in die Kund:innennutzungsdaten der Anlage über diesen Zeitraum – zumindest würde ich das so erwarten.

Für Unternehmen kann ein Abonnement allerdings auch eine attraktive Option sein. Ein Abonnement bietet einen konstanten, wiederkehrenden Cashflow – jeden Monat. Zwar ist ein Abonnement schwieriger zu verkaufen<sup>4</sup>, jedoch vereinfacht es das operative Geschäft für das Sales-Team, da dieses nicht jeden Monat bei null beginnen muss. Das Geld für ein Abonnement fließt nicht einfach zum Anfang eines jeden Monats herein. Es wird verwendet, um Investoren, Innovation, das Marketing und das ganze Unternehmen zu bezahlen. Dieser Cashflow ist einfacher zu verwalten. Wir bewegen uns weg davon, alles auf eine Karte zu setzen, hin zu einem neuen Produkt mit zusätzlichem Serviceumsatz in der Folgezeit – abobasiert.

Aber würde das auch für die genannten Beispiele gelten? Nun, Netflix bewegt sich hier und ist damit ziemlich erfolgreich. Autos – wir sehen im Moment einige Abo-Modelle, die im Markt auftauchen – natürlich zuerst im Luxus- und Premiumsegment. Bei Segways definitiv – der Preis von 5.000 Euro für einen Segway war einfach zu hoch, und wie ist es bei Getränken? Warum nicht ein Getränke-Abo mit monatlich neuen Geschmackssorten? Wir schauen, wie die Konsument:innen darauf reagieren, und treffen daraufhin eine Entscheidung – basiert auf wirklichem Verhalten und nicht auf der Meinung von Expert:innen oder voreingenommenen Fokusgruppen. Das Schöne an einem Abo ist in diesem Fall der große bezahlte Testmarkt.

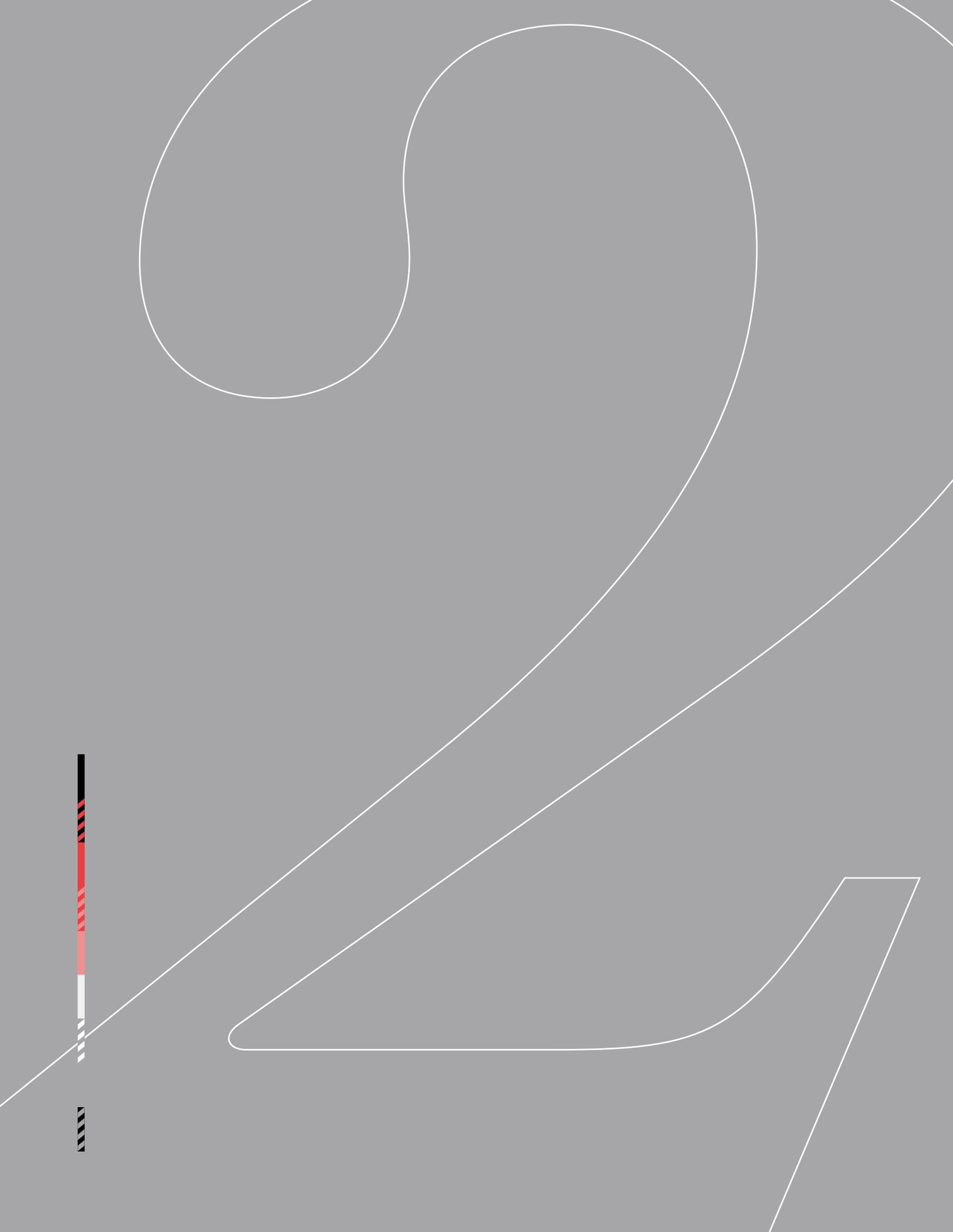


Grafik 3 – Vergleich der Umsätze mit Abonnement und mit einmaligem Produktkauf<sup>5</sup>



Ein Abonnement könnte eine Lösung sein, aber ziehen wir zunächst auch Alternativen in Betracht. In den letzten Jahren sind eine Menge Lösungen für erfolgreiche Innovationen entstanden. Und diese unterscheiden sich nicht nur in ihrem Geschäftsmodell. Wir können Produkte und Services gemeinsam mit Verbrauchern/ Verbraucherinnen und Kund:innen entwickeln. Ein Crowd-Sourcing von Ideen und Kund:innen-Feedback ist leicht durchführbar. Wir haben Optionen wie Kickstarter oder Smoke-Tests, bei denen wir Illustrationen, Skizzen oder andere Mittel verwenden, um eine Idee zu visualisieren, zu präsentieren und mit einer großen Anzahl von Proband:innen zu testen. So können wir sehen, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung genug Unterstützung durch die Verbraucher:innen findet, um zu einem vollwertigen Angebot skaliert zu werden. Digitale Produktionsmethoden, beispielsweise der 3D-Druck, machen selbst die Produktion einer geringen Testmenge erschwinglich. Und bei einem globalen Markt, den es zu bedienen gilt, sind auch die Verbraucher:innenbedürfnisse und -vorstellungen, wie eine perfekte Dienstleistung oder ein perfektes Produkt beschaffen sein muss, ziemlich verschieden. Und was das Geschäftsmodell betrifft, so gibt es auch hier Alternativen zur einmaligen Vorauszahlung für ein Produkt. Beliebte Optionen sind Pay per Use.

Bei Uber zahle ich nur, wenn ich einen/ eine Fahrer/in benutze. Bei AWS (Amazon Web Services) zahle ich nur, wenn ich einen Dienst, wie zum Beispiel Bildanalyse oder Webspaces, nutze oder einen Cloud-Server, der nur dann aktiviert wird, wenn meine serverlose Anwendung mehr Kapazität benötigt – dies ermöglicht ein hochskalierbares Serviceangebot ohne den Kauf eines riesigen Serverparks. Premium-Modelle erlauben die Nutzung einiger grundlegender Funktionen, und ich zahle, wenn ich einen besseren Service oder einige zusätzliche Funktionen nutzen möchte – wir sehen dies häufig in Apps. Wir können auch den Pay-per-Feature-Ansatz in Tesla-Autos verwenden, in denen die ganze Technologie verbaut ist, sie jedoch per Software geblockt ist. Wenn ich jetzt eine größere Reichweite erzielen möchte, bezahle ich dafür, denn die Software ermöglicht mir das. Warum also drei Modellvarianten bauen und nicht ein Modell, dabei den Produktionsprozess komplett automatisieren mit den entsprechenden Skalen- und Preiseffekten? Wir müssen uns allerdings auch die Unterschiede zwischen einer disruptiven Innovation und einer evolutionären Innovation eingestehen. Eine disruptive Innovation wird immer mehr Unsicherheit und ein höheres Risiko mit sich bringen als eine evolutionäre Iteration von Produktmerkmalen und Verbesserungen.

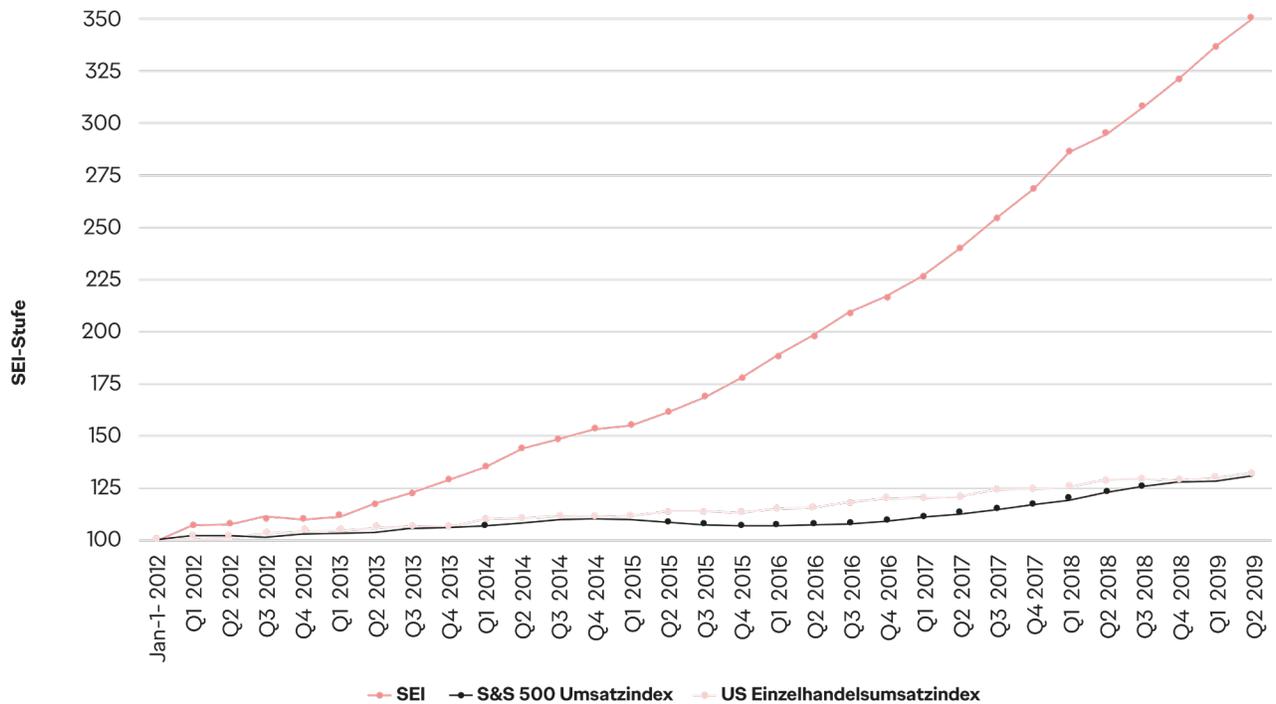


# Was sagt der Markt zu Abonnements, und sind sie etwas völlig Neues?

Ein iteratives Innovationsmodell scheint die treibende Kraft im Markt zu sein. Und dieser Ansatz braucht auch ein entsprechendes Geschäftsmodell. Das Abonnieren als grundsätzlicher Weg, Geschäfte anzugehen und zu strukturieren, liefert dieses Modell. Eine fortlaufende Iteration des Produkts, eine Co-Kreation mit den Konsument:innen und die Sammlung von Daten werden durch ein Abonnement begünstigt. Verbraucher:innen und Kund:innen treiben die Entwicklung des Produkts oder der Dienstleistung, die sie nutzen, aktiv voran. Wenn sie eine zusätzliche Funktion benötigen, kaufen sie sie. Brauchen sie die Funktion nicht mehr, stufen sie sie wieder zurück. Das gibt dem/der Verbraucher/in die ultimative Nutzungsfreiheit und dem/der Anbieter/in wertvolle Erkenntnisse und den nötigen ständigen Cashflow, um das

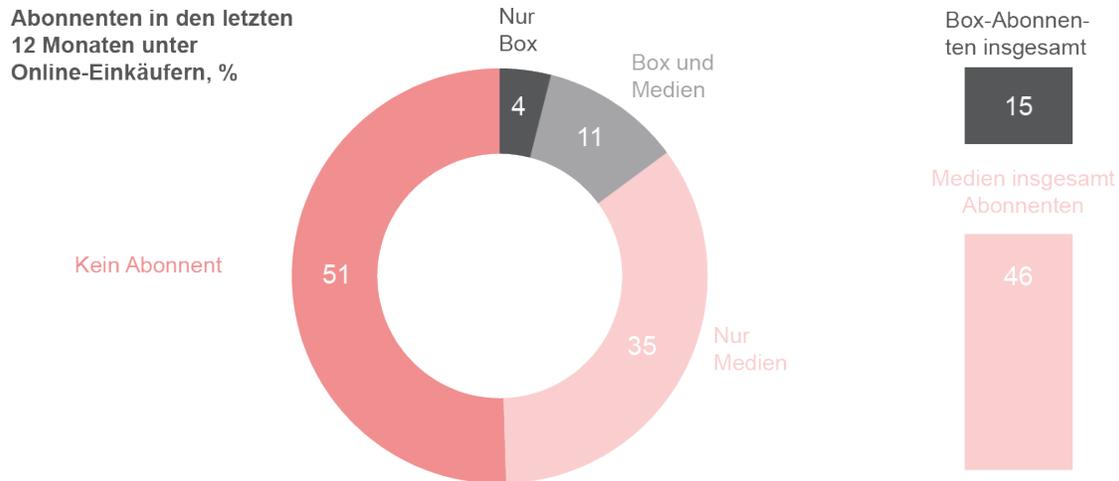
Angebot zu verbessern. Und selbst für eine disruptive Innovation können wir eine viel höhere Erfolgsquote sicherstellen, da sich der Bedarf für eine solche Innovation aus dem tatsächlichen Nutzer:innenverhalten ableiten wird und nicht aus irgendeiner mehr oder weniger verzerrten Form der Marktforschung. Natürlich ist das bei Produkten, Dienstleistungen und insbesondere bei Software verschieden.

**Abonnements sind da und werden bleiben – aber sie sind alles andere als neu.**



**Grafik 4** - Die Umsätze von Abonnementunternehmen sind wesentlich schneller gewachsen als zwei wesentliche veröffentlichte Benchmarks: die Umsätze der S&P 500-Unternehmen und die Umsätze des US-Einzelhandels. Insgesamt zeigen die Daten des SEI, dass die Umsätze der Abonnementunternehmen vom 1. Januar 2012 bis zum 30. Juni 2019 etwa fünfmal schneller gewachsen sind als die Umsätze der S&P-500-Unternehmen (18,2% gegenüber 3,6%) und der US-Einzelhandelsumsätze (18,2% gegenüber 3,7%). Die Unternehmen im SEI gewinnen im Durchschnitt jährlich 15,4% neue Kunden hinzu, und ihre Abonnementumsätze wachsen mit einer Rate von 18,2%. Das Umsatzwachstum setzt sich sowohl aus dem Wachstum der Kundenbasis als auch aus dem ARPA-Wachstum zusammen.<sup>6</sup>

## Abonnements sind ein immer häufigerer Weg, um Produkte und Dienstleistungen online zu kaufen.



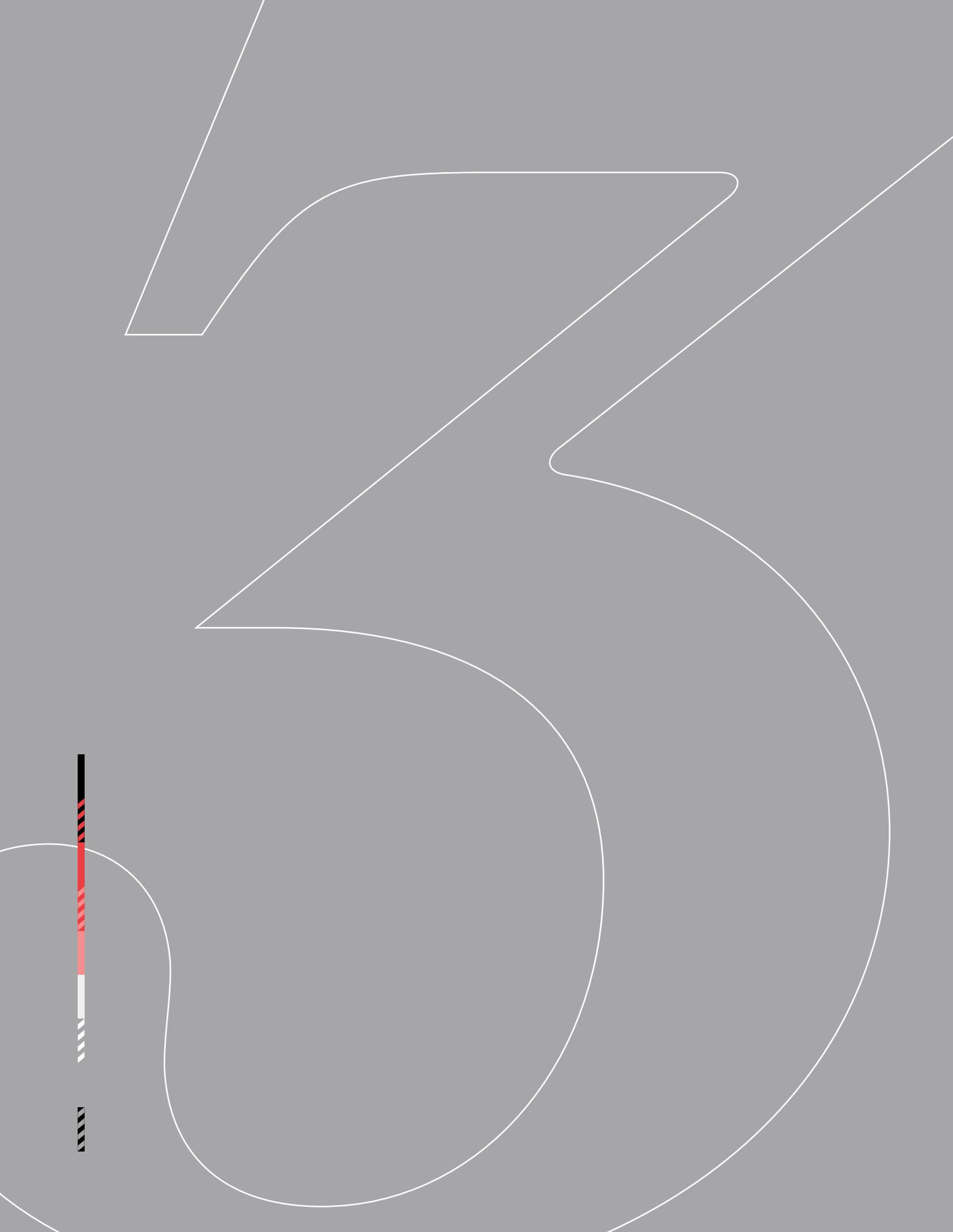
Anmerkung: Die Summe der Zahlen kann aufgrund von Rundungen nicht 100 % ergeben.

Welche der folgenden Angebote haben Sie in den letzten 12 Monaten gekauft oder abonniert? % der Befragten, die einen Online-Abonnementdienst gewählt haben, der regelmäßig Produkte liefert (z. B. Blue Apron, Dollar Shave Club, Ipsy, Stitch Fix), Medien im Abonnement (z. B. ClassPass, Hulu, Netflix, Spotify), beides oder keines davon.

**Grafik 5** – Anteil der Abonnenten über die vergangenen 12 Monate unter allen Online-Käufern in Prozent<sup>7</sup>

Schon Steve Jobs erwähnte, dass die Verbraucher:innen nicht wissen, was sie wollen, bis man es ihnen zeigt. Mit einer kontinuierlichen Analyse ihres Verhaltens sind wir jedoch so nah an ihren tatsächlichen Wünschen und Bedürfnissen, wie es derzeit möglich ist. Und das gilt für B2B- und B2C-Angebote gleichermaßen. Predictive Analytics könnte mir sagen, dass eine Maschine aufgrund der spezifischen Art und Weise, wie unser/e Kunde/Kundin sie nutzt, immer wieder kaputtgeht, was uns in die Lage versetzen würde, eine Innovation für die Maschine einzuführen, die auf eben diese Bedürfnisse zugeschnitten ist. Eine genaue Analyse, wie wir den Thermomix nutzen, kann Vorwerk verraten, nämlich wann wir kochen, was wir kochen und was eine nächste Generation des Geräts leisten muss, um die Zufriedenheit der Verbraucher:innen hochzuhalten. Abonnements sind nichts Neues. Wir alle kennen sie, und wir alle haben mindestens ein Abo. Wie das? Nun, Wikipedia beschreibt ein Abonnement so: „Anstatt Produkte einzeln zu verkaufen, bietet ein Abonnement die periodische (monatliche, jährliche oder saisonale) Nutzung oder den periodischen Zugang zu einem Produkt oder einer Dienstleistung.“ In diese Richtung

gesprochen ist also jede Wohnungsmiete oder jedes Autoleasing, jeder Telefonvertrag oder jede Dienstleistungsvereinbarung, jede Anmeldung im Fitnessstudio oder der YouTube-Kanal, dem Sie folgen, und sogar die Ratenzahlung, die Sie für Ihr neues Motorrad wählen, ein „Abonnement“. Und das ist noch lange nicht alles. Strom, Kabelfernsehen, Internetzugang, Spotify, Netflix, apple tv+, Disney+, Amazon Prime, Dollar Shave Club, Patreon, Salesforce, SAP, AWS, Statista, Porsche Drive, Private Jet XO, und die Liste geht endlos weiter. Liegt das Geheimnis des Erfolgs von Abonnements also einfach nur darin, dass man dem Kind einen Namen gibt? Nun, ganz so einfach ist es nicht, aber ein Teil des Erfolgs könnte tatsächlich von kostenlosen Online-Medienplattformen wie YouTube kommen: „Wenn euch dieses Video gefallen hat, dann gebt mit ein Like, kommentiert es und lasst noch schnell ein Abo für unseren Kanal da.“ -> So einfach ist das. Und nicht nur der bereits erwähnte finanzielle Erfolg der Unternehmen, sondern auch die Zahl der Verbraucher:innen, die sich für ein Abonnement im E-Commerce entscheiden, zeigt diesen Trend.



# Abonnement-Typen

Nach einer McKinsey-Studie von 2018<sup>8</sup> gibt es drei Haupttypen von Abonnements. Diese sind Refill, Kuratiertes und Access.

Nachschub-Abonnements ermöglichen es Verbrauchern, den Kauf von Alltagsgegenständen wie Rasierern, Windeln oder Kaffee zu automatisieren. Kuratierte Abonnements zielen darauf ab, zu überraschen und zu begeistern, indem sie neue Artikel oder sehr persönliche Erlebnisse in Kategorien wie Kleidung, Schönheit und Lebensmittel anbieten. Zugangs-Abonnenten schließlich zahlen eine monatliche Gebühr, um günstigere Preise oder Rabatte für Mitglieder zu erhalten, was insbesondere in den Kategorien Kleidung und Lebensmittel den Eindruck vermittelt, VIP zu sein. Kuratierte Abos sind mit 55 Prozent der Gesamt-Abonnements bei weitem am beliebtesten, was auf einen starken Wunsch nach personalisierten Diensten hinweist. Auf Wiederauffüllungsdienste

entfallen 32 Prozent der Abonnements und auf Zugangs-Abonnements 13 Prozent. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass dies lediglich E-Commerce-Abonnements sind. Und wenn wir uns das Segment der digitalen Medien-Abonnements ansehen, wäre es schon schwieriger, zum Beispiel Netflix in eine dieser Kategorien zu drängen – Netflix bietet Zugang und unterhält ein persönliches Filmerlebnis.

**“My favorite thing is that they have a ‘suggested for you’ feature based on what you’ve watched.” — Media-streaming subscription user<sup>9</sup>**

Auch diese Sichtweise umfasst nicht das gesamte Segment der B2B-Abonnements – also alles, was als Service angeboten wird. Forrester zielte auf eine Abonnement-Segmentierung in Kombination mit einem umfassenden Serviceversprechen ab, das in den letzten Jahren überall aufgetaucht ist: ein Wasauchimmer as a Service. Der ist wahrscheinlich umfassender, dafür aber auch in mancher Hinsicht weniger spezifisch.

Beide Tabellen (Grafik 6 und 7) geben uns einen groben Überblick über Abo-Modelle. Beide treffen zu, auch wenn keine von ihnen vollständig ist. Dennoch geben sie uns eine wichtige Orientierung bei der Entwicklung des Abo-Modells für unser Geschäft und eine erste Vorstellung davon, wie wir sein wollen. Produkt- oder serviceorientiert? Exklusiv oder offen? Standard & Komfort oder Kuration & Vergnügen? Womit wir beim nächsten Punkt auf dem Weg zum Abonnement wären.

E-Commerce-Abonnements fallen im Allgemeinen in eine der drei Kategorien.

Elektronischer Geschäftsverkehr Abonnements, %	Wichtige Verbraucher Wert	Beschreibung	Beispiel companies
32	Sparen Sie Zeit und Geld	Auffüllen der gleichen oder ähnliche Artikel  Die wichtigsten Kategorien sind Gebrauchsgegenstände wie Rasierapparate, Vitamine	Amazon abonnieren & sparen, Dollar Shave Club und Ritual
55	Lassen Sie sich überraschen von der Produktvielfalt	Erhalten Sie eine kuratierte Auswahl an verschiedenen Artikel, mit unterschiedlichen Ebenen der Verbraucher Entscheidungsfindung erforderlich	Birchbox, Blue Apron und Stitch Fix
13		Die wichtigsten Kategorien sind Bekleidung, Lebensmittel, Schönheitsprodukte	
100%			
Abonnieren Sie für Zugang	Erhalten Sie exklusiven Zugang	Die Mitgliedschaft bietet Zugang und kann zusätzliche „VIP“-Vergünstigungen bieten  Die wichtigsten Kategorien sind Kleidung, Lebensmittel	JustFab NatureBox, und Thrive Market

**Grafik 6** – Die drei verbreitetsten Arten von Abonnements<sup>10</sup> – einschließlich einer einfachen Möglichkeit, sich für ein Newsletter-Abonnement anzumelden.

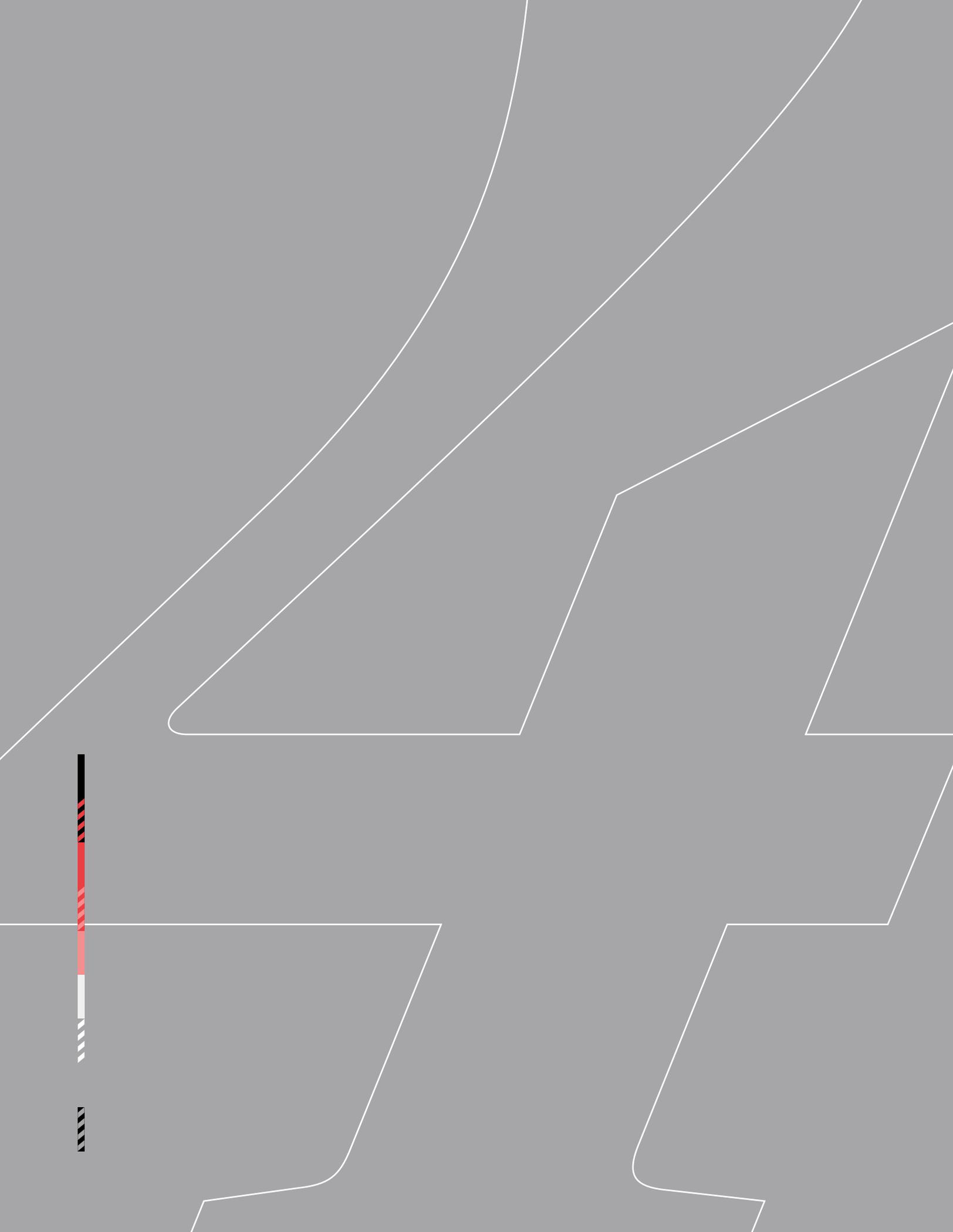
## Registrieren Sie sich für E-Mails zu neuen Artikeln aus den Bereichen Hightech, Telekommunikation & Internet

Verpassen Sie nie einen Einblick. Wir schicken Ihnen eine E-Mail, wenn neue Artikel zu diesem Thema veröffentlicht werden.

**FOKUSBEREICH****BESCHREIBUNG****BEISPIELE**

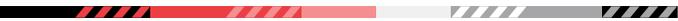
Software als Service	Software wird auf Abonnement-Basis lizenziert, zentral gehostet und nach Bedarf genutzt.	Salesforce, SAP Cloud-Lösungen
Produkt als Service	Verkaufen Sie den Service und das Ergebnis, das ein Produkt bietet, und nicht das Produkt selbst.	Audi auf Anfrage, Care by Volvo, Flexdrive, Kaeser Kompressoren
Gerät als Service	Bieten Sie technische Hardware wie PCs, Smartphones, Tablets oder Wearables als bezahlte Dienstleistung an.	MacBook
Informationen als Dienstleistung	Verkaufen Sie die richtigen Informationen im richtigen Format an die richtigen Personen zur richtigen Zeit und auf die richtige Art und Weise, um ihre Arbeit zu erledigen.	Blue Apron, InnoCentive, The New York Times Digital und Home Delivery
Sicherheit als Dienstleistung	Integrieren Sie Sicherheitsdienste in die Unternehmensinfrastruktur auf Abonnement-Basis für einen Echtzeit-Zugang zu den neuesten Tools und Updates.	Bitdefender, Broadcom, WatchGuard
Netzwerk als Dienstleistung	Betrachten Sie Netzwerk- und Computerressourcen als ein einheitliches Ganzes, z. B. durch eine proaktive Netzwerküberwachung und eine flexible, nutzungsbasierte Abrechnung.	Cisco anwendungszentrierte Infrastruktur, Nokia 5G Worldwide IoT Network Grid (WING)
Kommunikation als Dienstleistung	Stellen Sie eine Kommunikationsplattform für Dienste wie Voice over IP, Instant Messaging, Zusammenarbeit, Videokonferenzen oder Desktop-Sharing bereit.	Apigate, G Suite, Slack, Zoom
Zahlungsverkehr als Dienstleistung	Bieten Sie die Möglichkeit, eine Gruppe internationaler Zahlungssysteme für Echtzeit-, Fremdwährungs- und Inlandszahlungen zu verbinden.	Amazon Pay, Alipay von Ant Financial, Apple Pay, Chargebee, GCash, PayPal, Paytm, WeChat Pay
Erlebnis-als-Dienstleistung	Bereitstellung individueller, kundenzentrierter Erlebnisse, um eine Massenpersonalisierung zu erreichen.	Bancor Inter, Spotify, UrbanStems

**Grafik 7** – Segmentierung der Abo-Modelle<sup>1</sup>



# Gründe, zum Abo-Modell zu wechseln

für Unternehmen, Kunden und die Nachhaltigkeit



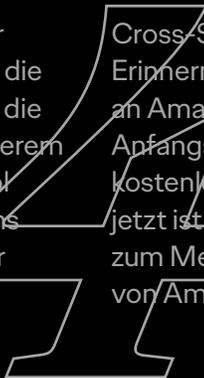
Es gilt drei Perspektiven zu nennen, wenn es darum geht, ein Abonnement zu erwägen. Sie sind wahrscheinlich Mitarbeiter:in eines Unternehmens und denken über mögliche Innovationen und die Zukunft Ihres Geschäftsmodells nach. Lassen Sie uns deshalb mit der Unternehmensperspektive beginnen.



Ein Abonnement sorgt für einen absehbareren und lineareren Umsatz. Das macht die Planung viel einfacher, führt zu einem besseren Cashflow und beruhigt die Finanzabteilung.



Ein stabilerer Cashflow und eine bessere Finanzplanung können zu einer geringeren Risikoeinstufung des Unternehmens, zu einer besseren Bewertung bei Investoren und zu einem leichteren Zugang zu Risikokapital führen.



Die Daten, die wir haben, aber auch die Konument:innen, die wir ständig in unserem Abonnenten-Pool haben, werden uns Möglichkeiten für ein Upselling und Cross-Selling eröffnen. Erinnern Sie sich an Amazon Prime? Anfangs war es die kostenlose Lieferung, jetzt ist es der Zugang zum Medienangebot von Amazon.



Ein Abonnement eröffnet neue Möglichkeiten, dem Kund:innen einen Mehrwert zu bieten. Was wir damit meinen? Nun, im Gegensatz zum einmaligen Verkauf Ihres Produktes gehen wir mit unseren Abonnent:innen eine Symbiose ein. Sie nutzen unser Produkt, idealerweise unsere Dienste drum herum und produzieren Daten, die wir nutzen können, um diese Dienste zu verbessern, neue Dienste zu schaffen und andere Nutzer:innengruppen zu gewinnen, die wir vorher vielleicht gar nicht in Betracht gezogen haben.



Es kann unsere Position neben einem möglichen Start-up in der Kategorie verbessern. Eines der ersten Dinge, die Startups heute tun, ist der Kauf von Serverplatz und AWS-Diensten, um zu skalieren – und viele von ihnen tun dies mit einem Abonnement-Modell. Seien wir also schneller und bieten ein bewährtes Produkt oder eine Dienstleistung auf Abonnement-Basis an, anstatt darauf zu warten, von einem schlechteren Produkt, aber einem besseren Angebot angegriffen zu werden.

Zum Beispiel ist es ziemlich teuer und wird immer schwieriger, Werkstattausrüstung an kleine freie Werkstätten einmalig zu verkaufen. Warum also nicht als PaaS anbieten, mit einer geringen Gebühr (inklusive Updates) und einem Pay-per-Use für jede Dienstleistung, die sie damit erbringen? Das würde eine weitere Hürde aufbauen, die neue Wettbewerber beim Markteintritt überwinden müssen. Die Maschinen für den Service von Autos werden sowieso gebaut.

Höhere Loyalität und Engagement. Geringere Abwanderungs- und Bindungskosten. Es ist kein Geheimnis, dass viele Fitnessstudios nur wegen der zahlreichen Abonent:innen überleben, die vergessen haben, ihren Neujahrsvorsatz zu kündigen.

Die Wahrheit jedoch ist, dass ein offenes Abo-Programm (bei dem ich monatlich kündigen kann) tatsächlich eine hohe Bindungsrate hat. Der Aspekt der Convenience kann nicht genug betont werden. Letztendlich sind Abonnements in erster Linie Bindungsprogramme.

# NUN ZUR VERBRAUCHER:INNEN- ODER KUND:INNENPERSPEKTIVE

Seit die Sharing Economy Fahrt aufgenommen hat, wollen die Menschen etwas nur so lange nutzen, wie sie es brauchen<sup>12</sup> (oder besser den Wert, den es ihnen bringt) – die Abo-Modelle reagieren darauf. Und abobasierte Angebote müssen noch nutzerfreundlicher sein, weil die Kund:innen

sonst schnell kündigen werden. Sie können fast jeden mit Marketingtechniken dazu bringen, ein grottenschlechtes Produkt einmal zu kaufen, aber Sie können niemanden dazu bringen, es kontinuierlich zu nutzen und dafür zu bezahlen, obwohl es von null Wert ist.

Sie haben eine größere Kaufflexibilität und einen höheren ROI. Kommen wir auf das Garagenbeispiel zurück. Es ist eine erhebliche Investition, eine Maschine einmalig im Voraus mit 10.000 Euro oder einem noch höheren Preis zu bezahlen. Wenn man sie aber mit einer monatlichen Gebühr von sagen wir

100 Euro abonniert und zusätzlich eine Gebühr von 50 Euro pro Inspektion zahlt, wird sie für jede kleinere Werkstatt und auch für viele Konsumgüter interessant. Das sichert auch für KMUs Liquidität und einen höheren ROI, da sie jedes Angebot mit einem geringeren Risiko testen können.

Bessere UX. Da User:innen jederzeit aus dem Abonnement aussteigen können, ist es wichtig, das bestmögliche Nutzer:innenerlebnis mit einer hohen Produkt- und Servicequalität zu schaffen, die sich ständig verbessern kann. Erstaunliche

76 Prozent der Verbraucher:innen erwarten von Unternehmen, dass sie ihre Bedürfnisse und Erwartungen verstehen.<sup>13</sup> Abonnements ermöglichen Datensammlung, Analyse und Verbesserungen unseres Produkts.



Wartung von Produkten und Dienstleistungen in Echtzeit. Dies ist kein Abonnement-Vorteil per se, da immer mehr Produkte mit Sensoren ausgestattet werden, um ihre Nutzung zu verfolgen und dem Nutzer:innen eine Echtzeitüberwachung ihrer Leistung zu ermöglichen. Die vorausschauende Wartung (Austausch eines Teils, bevor es kaputt geht, um Ausfallzeiten zu vermeiden und die Produktion sicherzustellen) wird zu einem klaren Vorteil des Produkt- und Service-Angebots.

Ein solcher Service ist normalerweise zumindest in einer modernen Service-Leistungsvereinbarung enthalten. Rolls-Royce macht das schon seit Jahrzehnten mit seinen Düsentriebwerken, die in der Regel an die Flugzeuggesellschaften vermietet werden, die für jede genutzte Stunde bezahlen. Ein weiteres gutes Beispiel dafür ist die Manufaktur #LikeaBosch von BoschRexroth, die die Betriebszeit einer Fabrik per IoT sicherstellt. Die Unsicherheit vor einem Ausfall wird hier an den Lieferanten ausgelagert.

Garantierte Sicherheit gegen Malware und Cyberangriffe. Wenn Verbraucher:innen für die tatsächliche Nutzung eines Geräts oder eines Dienstes bezahlen, gibt der/ die Verbraucher/in die Verantwortung für die Funktionalität

und die Betriebszeit dieses Geräts an den Anbieter ab. Der Anbieter muss also auch die Sicherheit gegen Malware oder Cyberattacken gewährleisten, da sonst die Nutzung eingeschränkt wäre.

Weniger Altlasten zu Hause und am Arbeitsplatz. Ein großer Vorteil eines PaaS-Abonnements ist die Verfügbarkeit der neuesten Technologie und der neuesten Gerätegeneration. Allein in Deutschland haben die Menschen schätzungsweise 200 Millionen alte Handy- und Smartphones zu Hause – vergessen in Schubladen und

Technikkisten, nur weil wir sie womöglich eines Tages noch einmal brauchen könnten. Das Gleiche gilt auch für Unternehmen. Ein Abo, das den Besitz irrelevant macht, kann dieses Problem von zu viel alter Elektronik und zu vielen Altgeräten, CDs und DVDs zu Hause lösen, wenn wir einfach über Netflix oder Spotify streamen.

## Dieser letzte Punkt bringt uns auch zu einem Aspekt, der bei der Betrachtung von Abonnements sehr häufig vergessen wird.



Längerer Produktlebenszyklus und Kreislaufwirtschaft. Wenn ein Unternehmen ein Produkt als Dienstleistung anbietet, muss es sicherstellen, dass das Produkt so lange funktioniert, wie Verbraucher:innen dafür bezahlen, d. h. solange der Verbraucher es nutzt (ebenso bei B2B-Kunden). Je länger also ein Produkt hält und je weniger Ausfallzeiten es hat, desto besser ist es für meinen Abonnement-Cashflow. Und je einfacher ein Produkt zu reparieren ist, desto einfacher und schneller wird es für mein Service-Personal sein, es zu reparieren, und desto billiger wird es. Also wird eine Abo-Ökonomie standardmäßig zu einem nachhaltigeren Wirtschaften mit einer höheren Produktlebensdauer führen. Das Gleiche kann man für Smartphones oder alles andere sagen. Stellen Sie sich eine ehrliche Frage. Wie lange wird es möglich sein, mehr Kameras in das neueste iPhone einzubauen, bevor es lächerlich wird? Das ist auch der Grund, warum Apple sich langsam vom Produktverkauf wegbewegt, hin zu einem umfassenden Serviceangebot, bei dem man nur einen Dienst abonniert, der ein Telefon beinhaltet, aber auch einen kompletten Zugang zu Apple TV, Apple Music und was auch immer sie sich als Nächstes einfallen lassen werden. Es liegt also eigentlich im vitalen Interesse des Anbieters, Geräte wiederaufbereitbar, wiederverwendbar und einfach zu reparieren zu machen. Und mit einer immer größer werdenden Marktsensibilität für eine Kreislaufwirtschaft, gegen den Raubbau von natürlichen Ressourcen und für Nachhaltigkeit ganz im Allgemeinen können sich Unternehmen in diese Richtung positionieren. OnRunning macht genau das mit seinem Cyclon-Schuh.<sup>14</sup>

Das ist **Cyclon**. ▾  
Und das ist der **Laufschuh**, ▾ den du nie besitzen wirst.



Grafik 8 – OnRunning-Screenshot „Cyclon“.

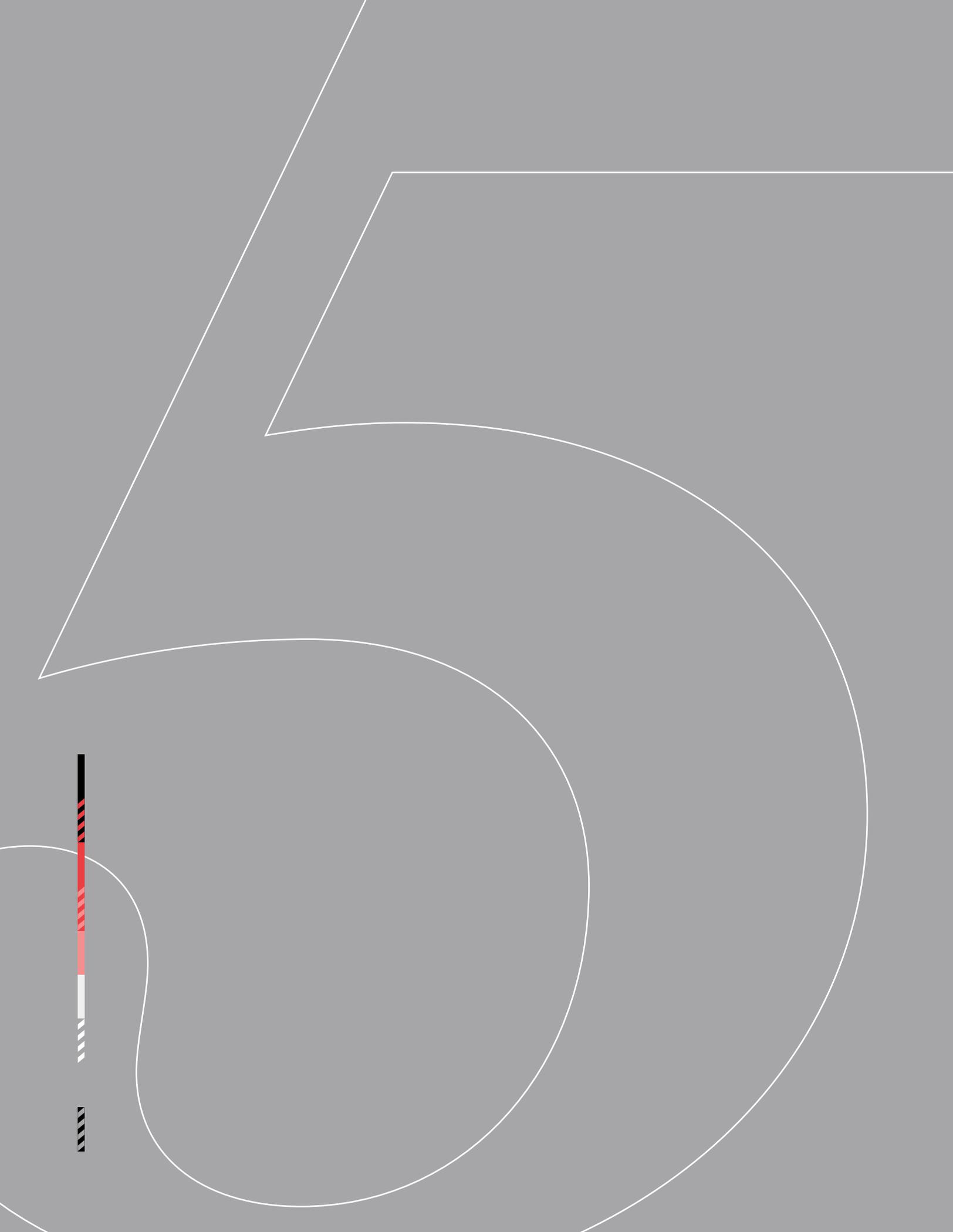
# Und wie sehen die Ergebnisse aus?

Daten sind die neue Währung, und mit einem Abonnement können Sie diese systematisch abbauen.



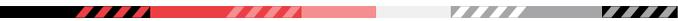
Der größte Vorteil des ganzen Abo-Geschäfts kommt aber erst noch. Es sind die Daten, die unsere Nutzer:innen jedes Mal produzieren, wenn sie den Service nutzen. Jedes Mal, wenn sie ein Produkt verwenden, und jedes Mal, wenn sie nachbestellen und auch wenn sie es nicht tun. Jedes Abonnement ist ein „Always on“-Programm, das ständig Daten produziert und sammelt. Und das macht ein Abo-Angebot auch nie endgültig. Das „Always Beta“ ist die neue Norm.

Das Verbraucher:innenverhalten kann sich im Laufe der Zeit durch neue Innovationen, neue Dienstleistungen, neue Normen oder Trends ändern. Wenn wir immer wieder neue Produkte auf den Markt bringen, kann diese Veränderung in der Mitte eines Innovationszyklus stattfinden. Neue Dienstleistungen und sogar neue Produkte und Funktionen können entsprechend diesem Dateninput und diesem veränderten Verhalten mit einer viel geringeren Fehlertoleranz und einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit entwickelt werden. Machen Sie sich also die Datennutzung zu eigen.



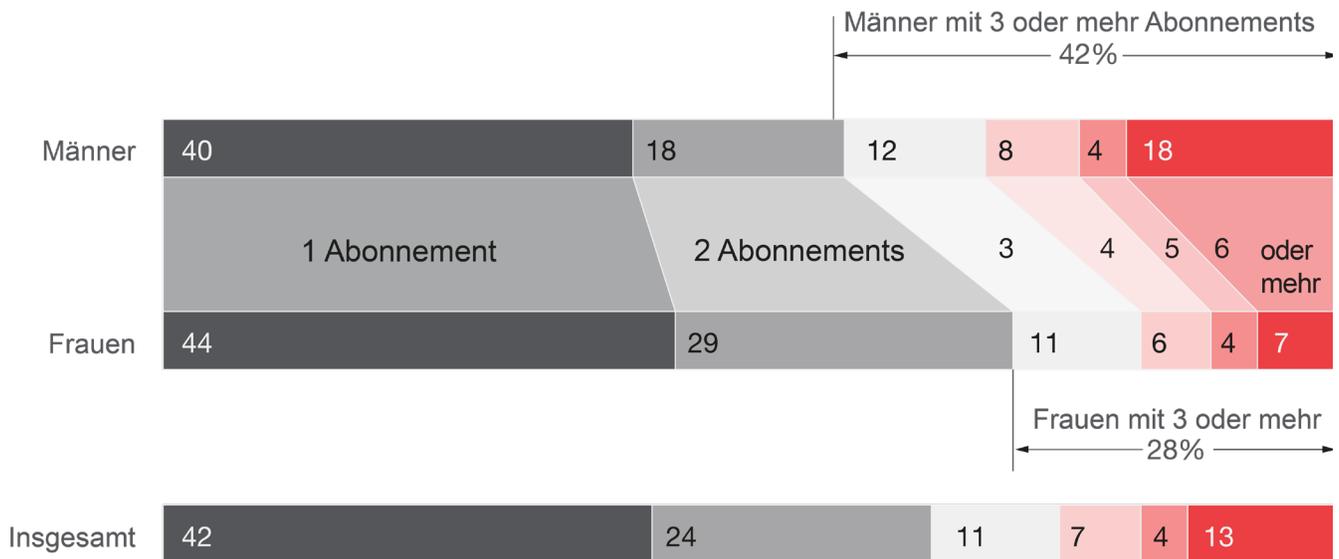
# Abonnement-Kund:innen

An wen richten wir uns mit den Abonnements?



Es kommt ganz auf Ihr Angebot an. Wie bereits dargelegt, gibt es einige Aspekte, die für Unternehmen sprechen, sich für ein Abonnement zu entscheiden, vor allem wegen der besseren Liquidität, der größeren Planungssicherheit und des Zugangs zu den neuesten Technologien und Produkten.

Für den Verbraucher:innenmarkt können wir wieder einen Blick in die Untersuchung von McKinsey werfen. Insgesamt sehen wir hier mehr Frauen als Abonnenten, aber Männer haben mehr Abonnements. Außerdem können wir feststellen, dass die Abonnent:innen zwischen 25 und 44 Jahre alt sind und ein durchschnittliches Einkommen zwischen 50.000 und 100.000 \$ haben und hauptsächlich in städtischen Gebieten leben.

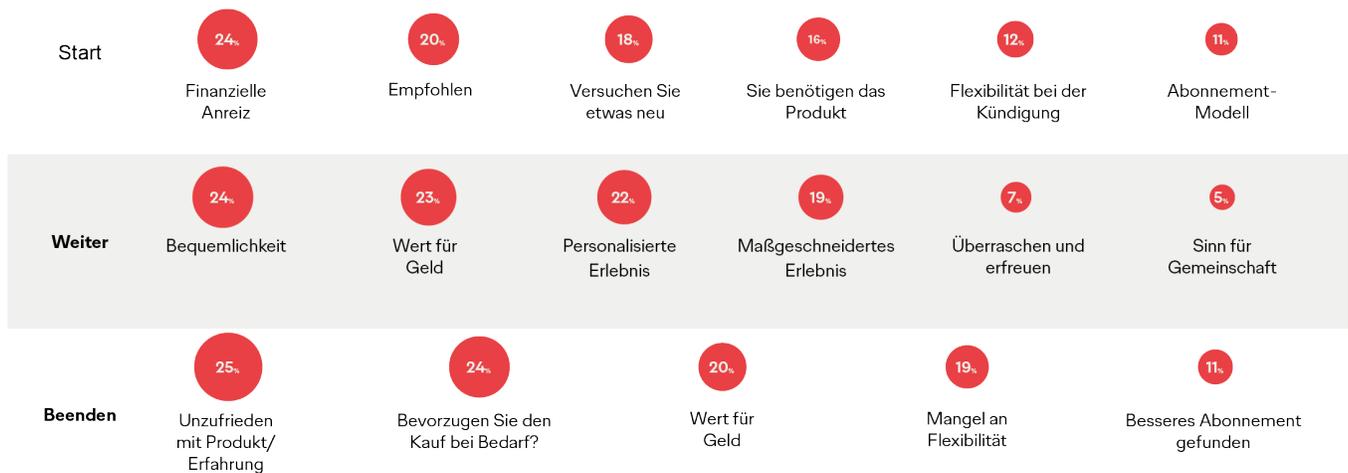


Anmerkung: Die Summe der Zahlen kann aufgrund von Rundungen nicht 100% ergeben.

<sup>1</sup>Wann haben Sie das letzte Mal den folgenden Online-Abonnementdienst abonniert? Anzahl der Befragten nach Geschlecht und Gesamtzahl der Befragten, die aus einer Liste von 34 Abo-Box-Anbietern, darunter Blue Apron, „derzeit abonnieren“ ausgewählt haben,

### Grafik 9 – Abonnent:innen<sup>15</sup>

Und was sind die Abo-Treiber?



### Grafik 10 – Ausgewählte Gründe, ein Abonnement zu beginnen, fortzuführen oder zu beenden<sup>16</sup>



Wenn wir uns die Auslöser für ein Abonnement ansehen, können wir einige Gemeinsamkeiten finden. Auslöser sind ähnlich wie bei einem normalen Kauf Werbeaktionen (finanzielle Reize) und Empfehlungen. Um das Abonnement sicherzustellen, müssen wir Kund:innen ein hohes Maß an Komfort und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten. Eine Personalisierung des Angebots – was eine ziemlich hohe Herausforderung ist und bei digitalen Angeboten wahrscheinlich leichter zu bewerkstelligen ist als bei physischen Produkten – bringt weiteren Nutzen. Bei Verbrauchern/Verbraucherinnen, die kündigen, sind die Gründe ebenfalls recht simpel. Der Hauptgrund für Unzufriedenheit liegt im Produktmangel oder der unzureichenden Produkterfahrung: kein Bedarf an einem regelmäßigen Service und fehlende Präferenz, es zu kaufen, wenn man es braucht, oder einfach mangelnde Flexibilität, wenn ich zum Beispiel eine Lieferung nicht pausieren kann, wenn ich im Urlaub bin. Dies spiegelt sich auch in dem Wort „Abofalle“ wider, das ein Abo-Angebot bezeichnet, das man zwar kauft, aus dem man aber nur sehr schwer wieder aussteigen kann. Dem hat die Bundesregierung übrigens erst vor kurzem einen Riegel vorgeschoben.<sup>17</sup>

## **Hilft ein Abonnement, neue Kund:innen zu gewinnen oder bestehende zu halten?**

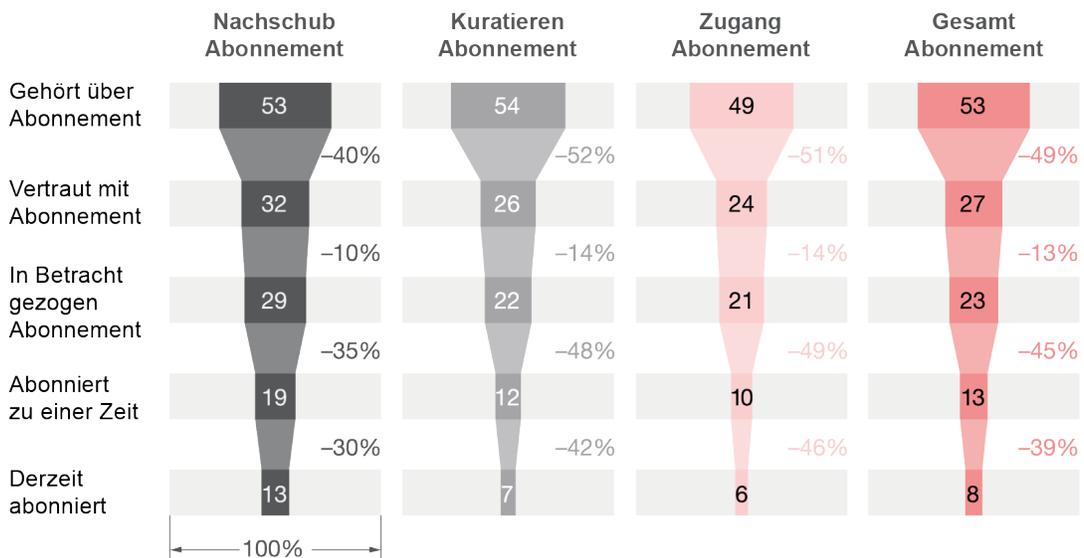
Für unsere Kund:innen können wir sagen, dass Abonnements für beide Zwecke zielführend sind: sowohl für die Gewinnung von Neukund:innen als auch die Bindung von Bestandskund:innen. Es gibt einen kleinen Unterschied im Verhalten dieser beiden Gruppen: Für Neukund:innen ist die Idee eines niedrigeren Preises, um Zugriff auf ein Produkt zu bekommen oder eine Dienstleistung zu erhalten, die Haupttreiberin, während für Bestandskund:innen Mehrwerte, die durch ein Abonnement gewonnen werden, zum Beispiel die Gerätegarantie oder auch Erlebnisvorteile wie der exklusive Zugang zu Veranstaltungen oder Premiumdiensten, die Haupttreiber für die Bindung sind. Es ist daher äußerst relevant, Angebote auf das aktuelle Geschäftsziel eines Anbieters zuzuschneiden – wollen wir mehr Kund:innen gewinnen oder wollen wir unsere bestehenden Kund:innen halten.

Mit Blick auf die „Jamba-Abofalle“ müssen wir auch erwähnen, dass wir in dem Abonnement-Funnel auch den Grund sehen können, weshalb es so schwer ist, Konsument:innen für ein Abonnement zu gewinnen. Die Barriere, sich anzumelden,

ist ziemlich hoch, wenn sie nicht sicher sind, dass sie auch jederzeit wieder kündigen können. Der Funnel in der McKinsey-Studie zeigt über alle verschiedenen Abo-Kategorien hinweg nur eine Conversion-Rate von 8%.<sup>18</sup>

Die Gewinnung und Umwandlung von Kund:innen für Abonnement-Dienste ist eine Herausforderung – aber es gibt noch Raum für Wachstum.

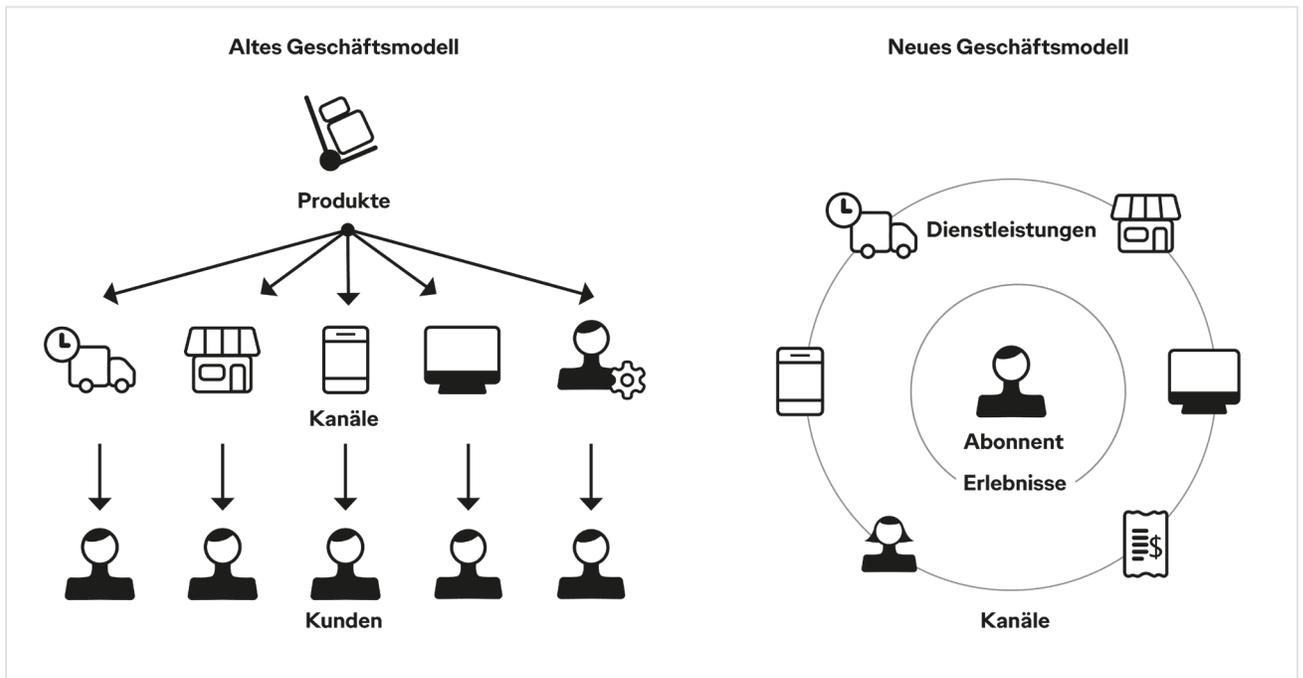
Leistung über den Kauftrichter<sup>1</sup> nach Art des Abonnement-E-Commerce-Dienstes,<sup>2</sup>  
% der Antworten der Abonnent:innen



<sup>1</sup>Als Antwort auf die Fragen: Wie vertraut sind Sie mit den folgenden Marken von Online-Abonnementdiensten? Antwortmöglichkeiten: noch nie gehört; gehört, nicht bekannt; bekannt. Haben Sie jemals einen der folgenden Dienste abonniert? Online-Abo-Box-Dienste abonniert? Nie in Erwägung gezogen; in Erwägung gezogen, aber nicht abonniert; abonniert. Wann haben Sie die folgenden Online-Abonnementdienste das letzte Mal abonniert? Derzeit abonniert; in der Vergangenheit abonniert, aber gekündigt.  
<sup>2</sup>Personen, die derzeit ein Abonnement haben oder im letzten Jahr ein Abonnement abgeschlossen haben.

McKinsey&Company | Source: McKinsey analysis

Grafik 11 – Konversion zum Abonnement<sup>19</sup>



**Grafik 12** – Das alte vs. das neue Geschäftsmodell. Es geht nicht mehr darum, ein Produkt auf den Markt zu bringen und so viele Einheiten wie möglich davon zu verkaufen, sondern darum, das beste Kundenerlebnis zu bieten<sup>20</sup>

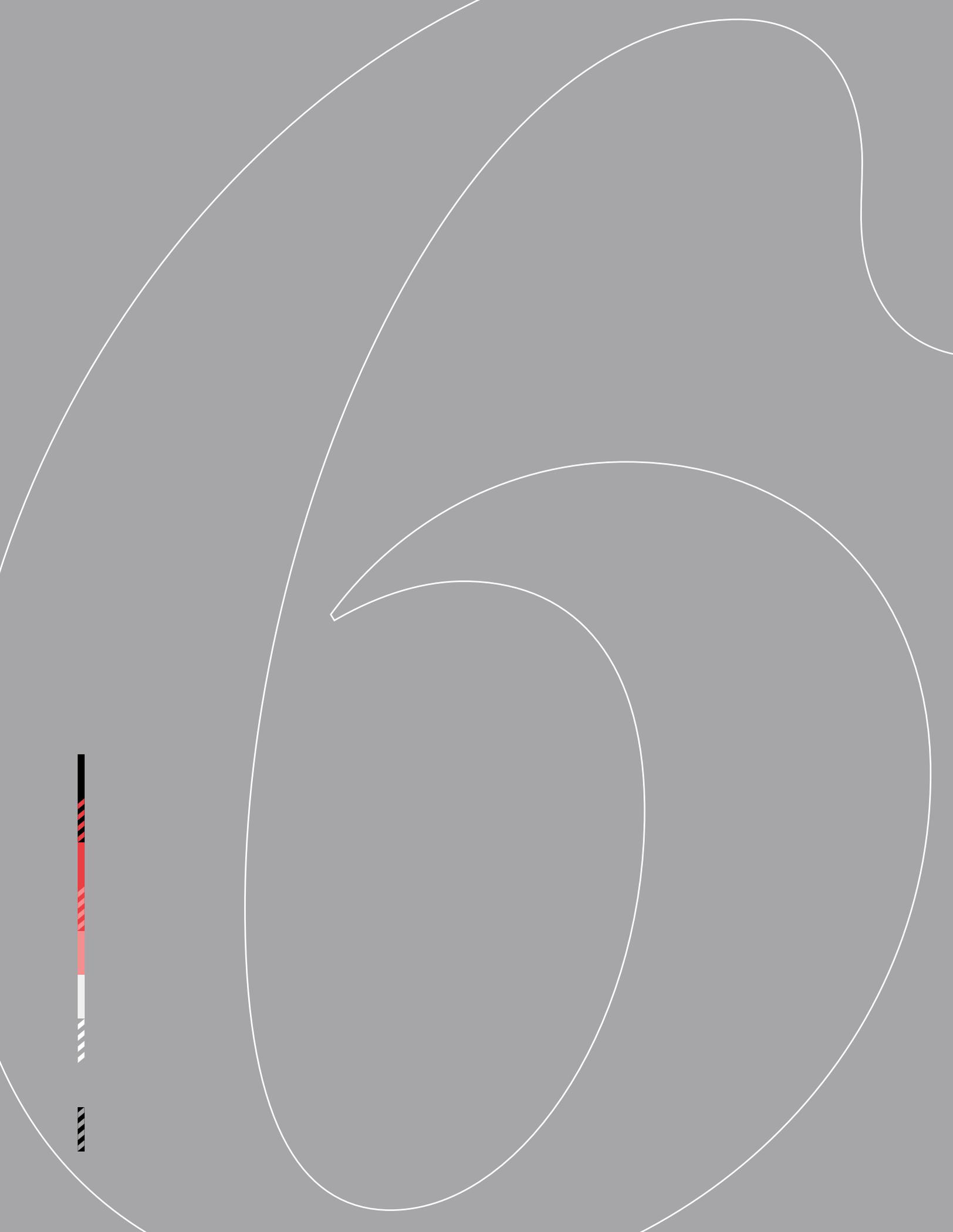
**DIE MEISTEN VON UNS HABEN ALS VERBRAUCHER:INNEN ERLEBT, WIE ES SICH ANFÜHLT, WENN MAN EIN ABONNEMENT ABGESCHLOSSEN HAT.**

Sie erhalten ein supergeniales Angebot, das für ein paar Monate einen günstigen Preis hat. Und nachdem Sie sich dafür angemeldet haben, können Sie den Kund:innenservice nie erreichen und die einzige Anlaufstelle, die Sie haben, sind Ihre monatlichen Rechnungen, die immer höher werden, obwohl Sie sich für eine Flatrate entschieden haben, die überraschenderweise nichts von dem abdeckt, was Sie regelmäßig nutzen. Um nicht einer von denen zu werden, müssen Sie Ihr klassisches Geschäftsmodell, weg vom Produkt, hin zum Service-Design und hin zu einem Erlebnisanbieter, verändern. Das Produkt, wenn es denn eines gibt, wird lediglich zum Enabler für alles übrige. Das Smartphone wird zum Gebrauchsgegenstand, um zu kommunizieren und Medien zu nutzen, das

Triebwerk zum Mittel, um ein Flugzeug zu bewegen. Der Umsatz wird von den Diensten, die es umgeben, und den Inhalten, die es enthält, erzeugt. Also dem Erlebnis, das Kund:innen haben werden, zum Beispiel Medienkonsum oder Transport.

Um zu so einem Unternehmen zu werden, müssen Sie drei Dinge tun<sup>21</sup>:

1. Hören Sie auf, Eigentumsrechte zu verkaufen. Verkaufen Sie das Nutzungsrecht durch ein Abonnement, das man verliert, wenn man kündigt.
2. Stellen Sie das Service-Design in den Mittelpunkt des Abonnements, um mehr und mehr Services zu schaffen, die das Kundenerlebnis verbessern und personalisieren.
3. Werden Sie zum Anbieter von Erlebnissen.

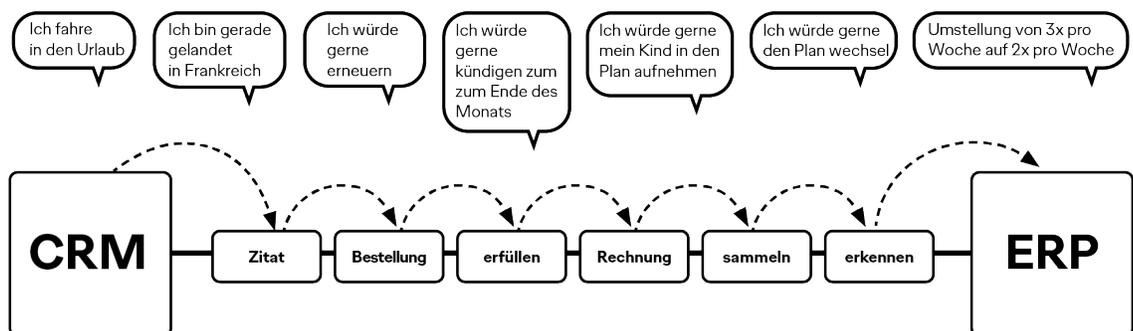


# Wie Sie Abonnements an die erste Stelle setzen

Der Wechsel zu einem Abonnement-Geschäftsmodell wird nicht einfach sein.

Der Wechsel von einem Produktgeschäftsmodell zu einem abonnementbasierten Modell verläuft nicht ohne Herausforderungen. Hier sind die häufigsten Hindernisse, auf die Sie auf Ihrem Weg zum Platz in der Sonne stoßen werden.

Wenn Sie gerade Ihre D2C-Plattform ausgerollt oder Ihr E-Commerce für einen klassischen Bring-a-Product-to-Market-Ansatz optimiert haben: Gute Arbeit! Aber verwerfen Sie das Ganze und versuchen es von vorn.



Grafik 13 – Abonnement + alte Systeme = Chaos<sup>22</sup>

## TECHNOLOGIE – MACHEN SIE ES KUNDENZENTRIERT

Eine klassische Tech-Infrastruktur ist einfach nicht für die hohen Flexibilitätsanforderungen eines abonnementbasierten Modells gemacht. Das führt natürlich zu einer (weiteren) großen Anfangsinvestition in ein neues Backend- und Supportsystem. Aber dieses neue System wird nicht die gleichen großen Umsätze bringen wie ein klassischer Ansatz – sie werden geringer sein, zwar regelmäßig, aber der ROI wird eher tröpfchenweise erfolgen, im Gegensatz zu dem vergleichweisen Wasserfall, den wir derzeit haben. Das betrifft übrigens nicht nur den Online-Shop,

sondern wirklich das ganze Unternehmen, von der Finanzabteilung bis zum Fulfillment, und bedeutet ein ebenso hohes Risiko wie die Entwicklung eines neuen Produkts, wenn man versucht, alles auf einmal umzustellen. Der neue Prozess, den Sie anstreben, sollte eher aussehen wie – ein Kreis. Ein Abonnement ist ein unauhörlicher Kreislauf aus abonnieren – upgraden – downgraden – aussetzen – wiederaufnehmen – erneuern ... alles dreht sich um um die Kund:innen und ihre Wünsche, Bedürfnisse und Verhaltensweisen.



**Grafik 14 –**  
Das Backend für  
Abonnements<sup>23</sup>

## ERFOLGSMESSUNG

Im Gegensatz zur Produktentwicklung und -einführung, bei der relativ schnell klar wird, ob Ihre neue Innovation ein Erfolg wird, ist dies beim Abo-Modell lange Zeit nicht so klar. Erst nach einiger Zeit, wenn Sie anfangen zu analysieren, ob

der durchschnittliche Customer Lifetime Value höher ist als Ihre kombinierten Akquisitions- und laufenden Service-Kosten, werden Sie wissen, ob das Modell ein Erfolg ist. Es ist ein eher langfristig ausgerichtetes Modell.

## ERFOLG?

Wird für neue Funktionen eine Gebühr erhoben, ist das ein begrenzter Spaß. Bei einem Tesla können Sie ein und dasselbe Auto mit aktivierten Features für etwa 120.000 Euro oder deaktiviert für etwa 80.000 Euro kaufen. Der billigere wird alle Hardware-Features eingebaut haben, die aber geperrt sind. Diese können Sie dann zum Beispiel durch eine Erhöhung der monatlichen Abo-Gebühr kaufen. Bis zu einer bestimmten Grenze. Wenn Sie alle Funktionen freigeschaltet haben, ist

kein zusätzliches Hardware-

Upselling mehr möglich. Das könnte durch eine neue Produktgeneration gelöst werden, die natürlich immer noch datengetrieben sein wird. Diese Tatsache unterstreicht aber nur den Punkt, dass Ihr Produkt eine wertvolle Service-Umgebung nötig hat. So ähnlich, wie Apple das mit dem App Store gemacht hat. Diese Services geben dem Produkt einen Wert und treiben so die Zufriedenheit, die Zahlungsbereitschaft und die Kund:innenbindung an.

## BETRUG

Es gibt noch eine weitere finanzielle Dimension bei einem Abonnement-Modell. Der Aspekt der Betrugsprävention. Wenn Sie ein Produkt verkaufen, geht das Risiko zusammen mit dem Eigentum auf den Kunden über. Wenn er es kaputt macht, ist es sein Fehler. Bei einem Abonnement wird Ihr Unternehmen in die Rolle einer Bank oder eines Investors gedrängt. Die Verbraucher:innen/Kund:innen erhalten kein Eigentum an dem Produkt, so dass es

teilweise Ihr Problem ist, wenn er es kaputt macht. Aber noch schlimmer ist es, wenn er Probleme hat, das Abonnement zu bezahlen, oder aufhört, das Abonnement zu bezahlen. Das kann damit enden, dass Sie Ihren unbezahlten Produkten hinterherlaufen und große Abschreibungen vornehmen müssen. Daher ist die Vorbeugung gegen Betrug und die Versicherung (besonders im Hochpreissegment) gegen kaputte oder gestohlene Produkte vom ersten Tag an wichtig.

## EIN ABONNEMENT KANN TEUER SEIN UND IST NICHT IN JEDERMANN'S INTERESSE

Für Verbraucher:innen/Kund:innen, die mehrere Abonnements pro Monat benötigen, kann das schnell zu einem Problem werden. Und wir sprechen hier nicht nur davon, Disney+, HBO, Netflix, Amazon Prime Video und Spotify zu haben, um alle Geschmäcker eines jeden Haushaltsmitglieds zu bedienen. Nein, stellen Sie sich einfach eine große Baufirma mit Hunderten von Baggern, Lkws und anderen Maschinen vor. Wenn sie alle abonnementbasiert angeschafft sind, summiert sich der Preis ganz schnell – und immer die jeweils neueste Ausstattung zu haben ist

vielleicht einfach nicht überzeugend genug gegenüber der alten Praxis, die Dinge zu benutzen, bis sie kaputt gehen. Wenn man eine monatliche Kündigungsmöglichkeit für ein Abonnement in einer Situation wie der gegenwärtigen in Betracht zieht, werden Sie als Hersteller dieser Maschinen am Ende alle wieder auf Ihrem Hof stehen haben und kein Geld damit verdienen, aber leider mit einer weiterhin bestehenden Bank, die einen konstanten Cashflow für ihre Kredite verlangt (die übrigens auch ein Abonnement sind). Es ist also nicht in jedermanns Interesse, vom eigenen Eigentum abzurücken.



## DIE PREISGESTALTUNG MAG NICHT EINFACH SEIN

Womit wir wieder bei der Begehrlichkeit der neuesten Geräte wären. Wenn Sie diese nicht liefern, wird das Abonnement für Ihre Abonnent:innen obsolet. Niemand würde ein Auto leasen, wenn er weiß, es 30 Jahre lang tun zu müssen, was viel teurer wäre, als es auf einmal zu bezahlen. Doch auch wenn dies herausfordernd erscheinen mag, gibt es einige gute Leitlinien für die Preisgestaltung. Zum Beispiel, dass Sie Ihre Preisgestaltung regelmäßig anhand von Daten aktualisieren.

Die zentralen Werttreiber für Ihr Angebot überblicken und identifizieren. Betrachten Sie verschiedene Optionen zwischen einer Pauschalgebühr, der Einführung von Stufen (von essenziell bis hin zu allem Vorstellbaren – übertreiben Sie es aber nicht und halten Sie es schlicht – drei sind genug) und Preisankern, um unterschiedliche Nutzer:innenbedürfnisse und Nutzer:innensegmente anzusprechen, oder die Einführung einer zusätzlichen Pay-per-Use-Ebene, die Nutzer:innen für Premiumfunktionen zahlen lässt, die sie nicht immer benötigen – und ihnen so Zugang und noch mehr

## DER PREIS WIRD HÖHER SEIN

Dies bringt uns zu einem weiteren Aspekt der Preisgestaltung. Ein Abonnement muss einen höheren Preis haben als das Produkt. Da sind die Kosten für das Kapital (Sie spielen Bank), die enthaltenen Kosten für Services und Reparaturen, die Kosten für Updates, die Kosten für Mehrwertdienste rund um das Produkt und vielleicht auch die Kosten für zusätzliche Erfahrungen, nicht

zu vergessen die Kosten für den Betrug, den Sie nicht verhindern können. Das muss gemanagt und den Verbraucher:innen transparent kommuniziert werden. Sie werden es verstehen und gerne bereit sein, über die Laufzeit des Abonnements einen höheren Preis zu zahlen, wenn das entsprechende Nutzenversprechen in ihrem Interesse liegt. Außerdem ist die regelmäßige Abonnementgebühr immer noch niedriger als ein Direktkauf.

## ÜBER DEN ERFOLG ENTSCHEIDET EIN GUTES RETENTION MANAGEMENT

All diese Aspekte bringen uns zu der letzten, aber nicht unwichtigsten Herausforderung, die es zu bewältigen gilt: Retention.

Die Erwartungen der Kund:innen zu managen, sie zu erfüllen und ihr Engagement hochzuhalten, ist der Schlüssel zum Erfolg eines jeden Abonnement-Programms. Nur so kann der Customer Lifetime Value deutlich gesteigert werden. Cross- und Upselling

funktionieren zwar, können aber nicht wirklich das Geld ausgleichen, das Sie investiert haben, um die Abonnent:innen dazu zu bringen, sich anzumelden und das Produkt oder den Service zu liefern, den Sie anbieten.

Lag zum Beispiel die Churn-Rate von Spotify während des Börsengangs im Jahr 2018 bei 4,5 Prozent mit einem durchschnittlichen Consumer Lifetime Value von 31,1 \$ bei Akquisitionskosten von 16,2 \$<sup>24</sup>, machen sie einen durchschnittlichen Gewinn pro Nutzer:in von 14,9 \$, aber nur aufgrund der niedrigen Churn-Rate.

Trotz all dieser Unwägbarkeiten lohnt es sich, über ein abonnementbasiertes Geschäftsmodell nachzudenken und sich darauf zuzubewegen. Die größte Herausforderung wird das Change Management sein, da sich die gesamte Denkweise des Unternehmens – von

der Mentalität, ein einmaliges Produkt auf den Markt zu bringen weg, hin zu einer kundenzentrierten, sich ständig verbessernden Beta-Mentalität – umstellen muss. Die langfristigen Vorteile werden wahrscheinlich das kurzfristige Risiko überwiegen.



Grafik 15 – Wie man eine Abo-Kultur aufbaut<sup>25</sup>

All dies wird Sie in die Lage versetzen, ein besseres, kundenorientierteres Unternehmen zu werden – denn wenn Sie das Verbraucher:innenverhalten mitbedenken, können Sie Ihr Produkt- und Serviceangebot ständig verbessern.

Und am besten ist es, nicht den großen Knall auf einmal zu versuchen, sondern klein zu beginnen und groß zu träumen.

Im Idealfall folgen Sie der Adaption des Lean-Startup-Ansatzes. Konzipieren Sie zunächst Ihr Abonnement und prüfen Sie es in einem Smoke-Test. Dies kann geschehen, indem Sie einen Klick-Dummy mit einem beispielhaften Nutzenversprechen erstellen und Bestandskund:innen einladen und dabei ihre Aktionen nachverfolgen. Werden sie sich anmelden? Werden sie auf den Button klicken, der verspricht, sie auf dem Laufenden zu halten, und ihnen sagen sollen, wann es so weit ist?

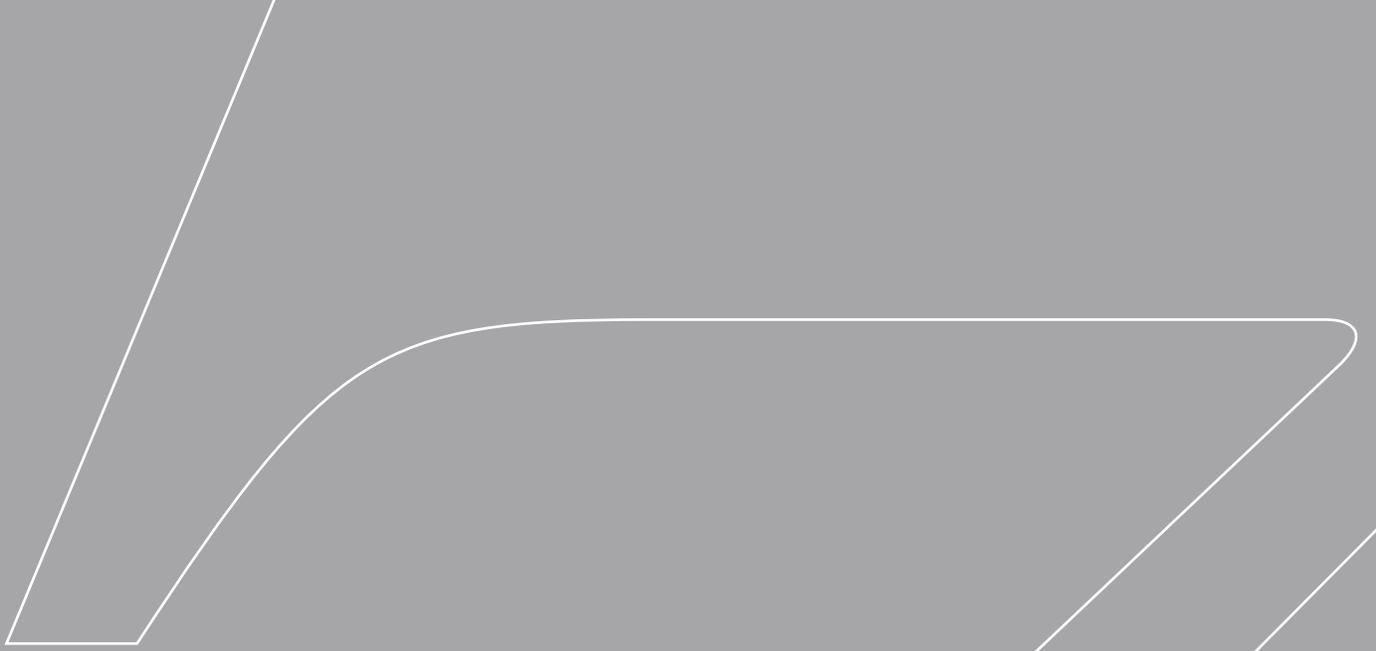
I DAS MVP-ABONNEMENT	II SEGMENT IT	III MEIN ABONNEMENT
<p>Bieten Sie eine einfache Subskription an, um:</p> <p>Verwirrung der Verbraucher:innen zu vermeiden, die interne Komplexität zu begrenzen, das Risiko des Scheiterns zu minimieren und Lehren zu ziehen</p>	<p>Führen Sie mehrstufige Pläne ein für:</p> <p>die Bedürfnisse und Anforderungen von mehr Verbraucher:innensegmenten, Bereitstellung eines passenderes Angebots und weiteres lernen</p>	<p>Ermöglichen Sie Personalisierung und dynamische Preisgestaltung:</p> <p>zur Maximierung des wahrgenommenen Wertes für Verbraucher und zum Abschöpfen der Zahlungsbereitschaft</p>
<p>Z.B. Spotify ein kostenloses (werbefinanziertes) und ein Premium-Abonnement (kostenpflichtig)</p>	<p>Z.B. Spotify Pläne für Familien oder Paare</p>	<p>Z.B. Hello Fresh</p>

Grafik 16 – Mach es einfach

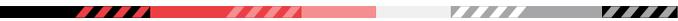
Wenn dieser erste Schritt und eine Art Proof of Concept erledigt ist, bewegen wir uns auf das echte MVP zu, das Minimum Viable Product. Also ein Basis-Abonnementmodell, das nur einen Basisdienst umfasst. Das hält die Investitionen in die Technik und die Veränderungen für das Unternehmen überschaubar und liefert genügend Erkenntnisse, um zu sehen, wie ein Abonnement funktionieren wird. Stellen Sie nicht direkt Ihr ganzes Unternehmen auf ein Abo-Modell um.

Nach diesem MVP möchten Sie vielleicht die gewonnenen Erkenntnisse nutzen und weitere Kund:innensegmente ansprechen. Das ist der Moment, um Abo-Level einzuführen. Sie funktionieren auf zwei verschiedene Arten. Zum einen können sie unterschiedliche Wertversprechen haben, die auf ein bestimmtes Kundensegment zugeschnitten sind, und sie können zur Preisverankerung mit dem beliebtesten mittelpreisigen Angebot in der Mitte verwendet werden. Ähnlich wie beim Wein, wie wir das alle aus dem Supermarkt kennen. Legen Sie nicht 50 Ebenen an, eine für jedes Sub-Sub-Sub-Segment jeder erdenklichen Zielgruppe. Das macht es für Verbraucher:innen unverständlich, und sie werden sich nicht für eine der Stufen entscheiden können.

Wenn Sie es bis hierher geschafft haben, bleibt als letzter Gegner des Abonnements noch die Personalisierung. Sie erfordert eine große Verfügbarkeit von Verbraucher:innendaten, ein hohes Verständnis derselben, einen hochentwickelten Tech-Stack und, wenn es sich um Produkte handelt, ein hocheffizientes Fulfillment. Ich habe HelloFresh in diese Kategorie eingeordnet, weil ich denke, dass es dem Beschriebenen am nächsten kommt: Man kann sein Menü für jede Woche so auswählen, dass es den eigenen Speiseplänen möglichst nahekommt; aber selbst hier ist, meiner Meinung nach, noch eine Menge Raum für Verbesserungen. Um ein einfaches Beispiel zu nennen: Warum kann ich nur mit oder ohne Fleisch wählen? Warum nicht die Art von Fleisch oder Tofu, wie ich dies möchte, die Art von Nudeln, die ich bevorzuge, und warum nicht vielleicht sogar sagen, ich bin kein Fan von Brokkoli, bitte tausche das gegen Blumenkohl? Das wäre echte Personalisierung – und würde möglicherweise meine Kundenzufriedenheit wieder erhöhen, da sich mit der Zeit die Menüs immer und immer wieder wiederholen. Außerdem gibt es zu wenig Services drum herum. Falls Sie das hier lesen: @HelloFresh – wo ist der direkte Tracker der Nährwertangaben zu meiner Lifesum und Apple Health App? Wo ist die Verbindung zu meinem Freeletics-Account und die Empfehlungen zu den Lebensmitteln, die ich entsprechend meinem Trainingsplan auswähle? -> Rufen Sie mich an. Ich hab' noch eine ganze Menge mehr zu sagen.



# Leitlinien für den Start



Die erste Frage, die Sie sich stellen sollten, ist, ob Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung auf ein Abonnement-Modell übertragen werden kann. Wenn die Antwort ja lautet. Irgendjemand irgendwo wird es tun, und die einzige verbleibende Frage ist nur noch, wann. Je früher Sie also damit

beginnen, eine Perspektive für das Thema zu entwickeln und ein oder zwei mögliche Wege in Richtung des Modells zu gehen und es vielleicht sogar zu testen, desto besser ist es. Es wird sicher auch einige Angebote geben, wo es einfach nicht funktioniert und keinen Sinn macht.

# Um Ihnen einen Anstoß zu geben, finden Sie hier einige Leitlinien, mit denen Sie beginnen können und die für die meisten Abonnements gelten:

Abonnements sollten immer aus einem **Produkt und einem Service** bestehen. Das Produkt sollte der Enabler für Mehrwerte durch den Service und ein perfektes Kund:innenerlebnis sein. Wo stehen wir heute? Haben wir einen Service? Was könnte dann das Produkt sein? Und umgekehrt.

## **Attraktive Akquise**

für neue Abonnent:innen muss einfach sein und das Risiko gering, damit sie das Abonnement beginnen. Können wir diese Akquisitionskosten auch später noch handhaben?

## **Personalisierung/Anpassung**

Um Abonnent:innen im Abonnement zu halten, müssen wir ihnen ein hohes Maß an Personalisierung ermöglichen. Können wir dies auf Produkt- oder Serviceebene tun – oder vielleicht auf beiden?

## **Produkte und Dienstleistungen**

sollten modular sein, um Upgrades, Downgrades und ein Basisprodukt zu erhalten, das dann verbessert werden kann. Können wir das technisch ermöglichen?

## **Beschaffen und nutzen Sie Daten**

Sie werden nicht lügen, sondern einen echten Vorteil gegenüber anderen Marktteilnehmenden bieten. Welche Daten könnten das sein? Müssen wir unser Produkt dafür anpassen?

## **Ultimative Flexibilität**

Jedes Abonnementangebot muss Verbrauchern/Verbraucherinnen oder Kund:innen ein Höchstmaß an Flexibilität bieten. Können wir die damit einhergehende finanzielle Belastung bewältigen?

## **Langlebigkeit/Nachhaltigkeit**

Wird Ihr Produkt, aber auch Ihr Service-Rahmenwerk lange genug leben, und kann es lange genug von Kund:innen genutzt werden, dass es über die Zeit einen Gewinn bringt?

Ist **Eigentum** für unser Produkt erwünscht?  
Kann das Abonnement dann eine Ratenzahlung sein?  
Und können wir den Consumer Lifetime Value durch Services erhöhen,  
für die Kund:innen auch nach Ablauf dieser Zahlungen weiterzahlen?  
Oder können wir uns auf das **PaaS**-Modell zubewegen?

Wird das, was wir konzipieren, wirklich das **gesamte Kund:innenerlebnis verbessern**?  
Ist es kund:innenorientiert?

Vielen Dank fürs Lesen  
und wie immer liken, kommentieren, teilen und abonnieren Sie unseren Kanal.

## Quellen

<sup>1</sup> <https://www.bbc.com/news/business-48760799>

<sup>2</sup> <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

<sup>3</sup> <https://www.wsj.com/articles/quibi-weighs-shutting-down-as-problems-mount-11603301946>

<sup>5,11</sup> Forrester - The\_Rise\_Of\_The\_Subscription

<sup>6</sup> The subscription economy index Zuora 2019

<sup>4,7,8,10,15,16,17,18,19</sup> Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers McKinsey (2018)

<sup>9</sup> Sign up now: Creating consumer—and business— value with subscriptions McKinsey (2021)

<sup>12</sup> <https://www.emarketer.com/Article/Sharing-Economy-Users-Desire-Access-Over-Ownership/1012429>

<sup>13</sup> <https://www.salesforce.com/research/customer-expectations/> State of connected customer report 2020

<sup>14</sup> [https://www.on-running.com/de-de/cyclon?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=post&utm\\_campaign=cyclon-launch&fbclid=IwAR3vdKeRQ9td7WMuy5-ATdRKmJ84sCWcayHGxV7cjkRNk1nmEWtqE6fOqBk](https://www.on-running.com/de-de/cyclon?utm_source=facebook&utm_medium=post&utm_campaign=cyclon-launch&fbclid=IwAR3vdKeRQ9td7WMuy5-ATdRKmJ84sCWcayHGxV7cjkRNk1nmEWtqE6fOqBk)

<sup>21</sup> Free after Forrester - The\_Rise\_Of\_The\_Subscript

<sup>20,22,23,25</sup> Tien Tzuo – subscribed – why the subscription model will be your company’s future – and what to do about it

<sup>24</sup> <https://blog.chartmogul.com/metrics-behind-spotifys-ipo/> & <https://medium.com/@anuj.shah/how-much-does-a-subscriber-worth-to-spotify-4b259887eefd>

# Über die Autor:innen



BERND KUNKEL

—  
Consulting  
Director und  
Subscription  
Specialist

—  
T +49 69 966 225  
bernd.kunkel@  
ogilvy.com

Bernd Kunkel ist Consulting Direktor bei Ogilvy Consulting Deutschland, mit Sitz in Frankfurt. Mit mehr als 10 Jahren Erfahrung in Marketing & Beratung legt Bernd seinen Fokus auf die Schaffung des besten Kundenerlebnisses durch eine Kombination von analog und digital, um Wachstum und Innovation durch Produkte und Services zu schaffen.

Bisher arbeitete er für mehr als 70 verschiedene Marken in unterschiedlichen Branchen und Segmenten, auf (inter-) nationaler und lokaler Ebene, darunter: Allgeier Experts, BOSCH, Deutsche Hospitality, doremi, IBM, IQOS, Edeka, MAHLE, Merck, Nespresso, PharmaLex, Saint Gobain, Samsung, Telespazio Vega, TUI oder xarvio.

Bernd hat in der Vergangenheit in Account- und Projektmanagementpositionen gearbeitet, hatte Strategie- und Führungsrollen in Agenturen und Unternehmen inne und hat eigene Startups gegründet. Dadurch verfügt er über ausgiebige Erfahrungen in Werbung und CRM, in Live-Marketing und Events sowie in zu digitalen Lösungen und der Business- und Produktentwicklung.

Somit bringt er einen generalistischen Hintergrund mit in Marketing und Kommunikation, Business und digitalen Themen mit ausgewählten Schwerpunkten wie digitaler Transformation, Employer Branding, Business Design Modelling, Prototyping, Social Media und Tech. Sein unternehmerischer Hintergrund ermöglicht Bernd einen ganzheitlichen Blick auf Projekte und die Entwicklung von Lösungen und Ideen für große und kleine Herausforderungen.

Ehemann, Vater, engagierter Unternehmer, Gutmensch, Philosoph, aufgewachsen in den 90ern. Ich kenne noch analog und lebe digital. Verbinden wir das Beste von beidem.

**„Do it or don't.  
Versuchen gibt es  
nicht.“** – Yoda



ISABELLE  
SCHNELLBÜGEL  
—  
Chief Strategy  
Officer  
—  
T +49 69 962251301  
isabelle.  
schnellbuegel@  
ogilvy.com

Innovative Lösungen für relevante geschäftliche Herausforderungen zu finden, mit dem Ziel, Kunden- und Mitarbeitererfahrungen zu transformieren, das verfolgt Isabelle Schnellbügel mit großer Leidenschaft und fundierter Erfahrung in digitaler Strategie, Markenpositionierung, Beratung, Vertrieb und Human-Centred Design. Ihr Ziel ist es, visionäre Strategien für eine zunehmend fragmentierte Welt mit immer autarkeren Konsumenten zu entwickeln.

Seit 2018 ist Isabelle Schnellbügel Chief Strategy Officer bei der Ogilvy Deutschland Gruppe und gründete 2019 Ogilvy Consulting. Sie arbeitet mit Kunden wie Allianz, American Express, Deutsche Bahn, Honor, IBM, Kimberly-Clark, L'Oréal, MINI, Munich Re, Nestlé und o2 Telefónica. Zuvor war Isabelle EMEA Head of Sales Productivity bei Dropbox und Design-Thinking-Beraterin im Global Innovation and Creativity Team von Google. Isabelle hat in Europa, den USA und Südamerika gelebt, studiert und gearbeitet.